




**MELHORES  
EMPRESAS  
PARA SE  
TRABALHAR**

**Great Place to Work**

Prof. Luciel Henrique de Oliveira – luciel@uol.com.br



“A dificuldade em administrar o conflito entre trabalho e vida pessoal é uma das principais causas de frustração e estresse entre executivos e outros profissionais”

Judith Mair

Significado original da palavra é o oposto do que se atribui hoje.

Forma de tortura, dor, sofrimento, sacrifício.

# Trabalho



Do latim *tripalium*:  
antigo instrumento de tortura, formado por um tripé sobre de estacas sobre o qual eram suplicadas pessoas ou animais.




**GREAT PLACE TO WORK®  
INSTITUTE  
BRASIL**

**Melhores empresa para trabalhar?**

**Pesquisas no Brasil**




- GPTW – Divulgada pela Revista Época (Ed. Globo)
- FIA / USP – Divulgada pelas Revista Exame e Você/S.A. (Ed. Abril)


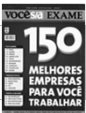
**ÉPOCA** **NEGÓCIOS**

**você/sa** **EXAME**

**Porquê duas pesquisas?**

Duas pesquisas  
Duas listas  
Métricas diferentes  
Resultados diferentes







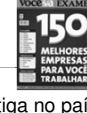



## O que aconteceu?

**Ambas as pesquisas que dão origem às listas analisam duas variáveis:**



- percepção dos empregados sobre a empresa
- existência / qualidade / abrangência de práticas de RH.





## O que aconteceu?

- ❖ A pesquisa de ambiente de trabalho mais antiga no país (desde 1996) é a pesquisa da GPTW, que foi divulgada durante nove anos pela Revista Exame, e pela primeira vez em 2006 pela Revista Época.
- ❖ A metodologia, desenvolvida pelo jornalista **Robert Levering**, fundador da empresa de pesquisa e consultoria Great Place to Work® Institute foi trazida ao Brasil por José Tolovi Jr., que fundou também o primeiro escritório da empresa fora dos EUA.
- ❖ Em parceria com as Revistas Exame e Você S/A, a pesquisa foi realizada de 1997 a 2005, seguindo a mesma metodologia, hoje aplicada em 30 países.

## O que aconteceu?

- ❖ Em 2006, com o rompimento da parceria entre GPTW Brasil e Editora Abril, a pesquisa GPTW passou a ser publicada pela Revista Época, da Editora Globo, mantendo a mesma metodologia e dando continuidade ao trabalho.
- ❖ A Revista Exame buscou uma nova metodologia para realização da pesquisa, por meio da consultoria dos professores e pesquisadores **Joel Dutra e André Fischer, da FIA/USP** (Você S/A e Exame).

## O que aconteceu?

- Embora a Revista Exame tenha mantido o selo **“As melhores empresas para trabalhar”** e anunciado a revista de setembro de 2006 como a 10ª edição da pesquisa, desde então a pesquisa publicada sofreu mudanças na metodologia, que refletem diferenças de visão em relação a gestão de pessoas.

### Metodologia original da pesquisa da GPTW (Revista Época)

- Parte do modelo de Levering (1997), em que um bom ambiente de trabalho é descrito como um lugar onde você confia nas pessoas para quem trabalha, tem orgulho do que faz e gosta das pessoas com quem trabalha.
- Considera que o empregado de qualquer empresa desenvolve três relações básicas no ambiente de trabalho:
  - 1) com a direção da empresa em todos os seus níveis (Confiança),
  - 2) com a própria tarefa, o trabalho da equipe e a contribuição da empresa para a comunidade (Orgulho),
  - 3) com os colegas (Camaradagem).

### Listas das Melhores Empresas para trabalhar

- Todo ano, o Great Place to Work® Institute produz a Lista "As Melhores Empresas para Trabalhar" em 30 países do mundo.
- Cada lista destaca companhias em um país específico ou região do mundo, usando a mesma metodologia - na qual examina funcionários sobre o nível de confiança e qualidade nas relações existentes entre eles e seus líderes.
- Baseada nas Listas Nacionais dos melhores lugares para trabalhar da América Latina, o Instituto promove uma competição anual para escolher as Melhores Empresas para Trabalhar na América Latina.
- A primeira lista foi publicada em 2004 e envolveu empresas de diversos países da América Latina. Da mesma forma o Instituto divulga desde 2003 a lista Melhores Empresas para Trabalhar na Europa.

### Principais diferenças da metodologia da pesquisa da FIA/USP (Exame/Você S.A.)

- Modelo teórico é decorrente das pesquisas realizadas pela própria FIA/USP há mais de 20 anos.
- Justificativa:
  - A metodologia utilizada pelo GPTW desenvolvida nos anos 1980 para o mercado americano estava distante da realidade atual do mercado de trabalho brasileiro e era importante mudar a metodologia para acompanhar as mudanças na economia brasileira e na gestão de pessoas.
- Para chegar ao resultado, 15 jornalistas visitam as empresas inscritas e pré-selecionadas em todo o Brasil. As empresas recebem uma nota final, o **Índice de Felicidade no Trabalho (IFT)**, que é composto por outros três índices:
  - Índice de Qualidade no Ambiente de Trabalho (IQAT)
  - Índice de Qualidade na Gestão de Pessoas (IQGP)
  - Nota dada pelo jornalista após a visita

### Principais diferenças da metodologia da pesquisa da FIA/USP (Exame/Você S.A.)

#### Quanto à Pesquisa com os Empregados:

- redução do peso dado para motivação e satisfação como parâmetro principal da relação das pessoas com a empresa.
- foi incorporado o tema da identidade, ou a identificação dos empregados com os valores da empresa e a estratégia e o negócio.
- outros dois indicadores, que já eram avaliados pela metodologia GPTW ganharam mais peso:
  - liderança
  - aprendizagem e desenvolvimento



### Principais diferenças da metodologia da pesquisa da FIA/USP (Exame/Você S.A.)

#### Quanto às práticas de gestão de pessoas são analisados seis fatores:

- remuneração e benefícios;
- carreira profissional;
- educação;
- responsabilidade social e ambiental;
- integridade física, psíquica e social;
- saúde.
- A avaliação desses seis fatores resulta no Índice de Qualidade na Gestão de Pessoas, que vai de zero a 100 pontos.
- A revista divulga as 10 melhores empresas independente do tamanho, como sendo campeãs no **Índice de Felicidade no Trabalho (IFT)**.
- Também divulga o Ranking das melhores com mais de 1.500 funcionários (grandes empresas).



<http://www.greatplacetowork.com.br>

Imagine se a maioria dos  
seus trabalhadores concordasse  
com a seguinte afirmação:

**“Sentimos vontade em  
vir trabalhar.”**

Nas Melhores Empresas para  
Trabalhar é assim que os  
trabalhadores sentem.



## RESULTADOS

### Resultados 2008



Campeãs 2008	
GPTW	FIA/USP
1 Chemtech	Volvo
2 Caterpillar	Chemtech
3 Microsoft	Masa
4 Accor	Caterpillar
5 Laboratório Sabin	Landis+Gyr
6 Banco Real	Laboratório Sabin
7 Magazine Luiza	ArcelorMittal
8 Kaizen	Promon
9 Zanzini Móveis	Albras
10 Pomade Portas	Serasa



## Resultados 2009



CAMPEÃS 2009	
GPTW	FIA / USP
1 Caterpillar	1 Caterpillar
2 Chemtech	2 Masa
3 Kimberly-Clark	3 Volvo
4 Plascar	4 Laboratório Sabin
5 Laboratório Sabin	5 Eurofarma
6 Accor	6 BV Financeira
7 Pormade	7 Chemtech
8 Kaizen	8 CPFL
9 Microsoft	9 Plascar
10 Cisco	10 Landis + Gyr



## Resultados 2010



CAMPEÃS 2010	
GPTW	FIA / USP
1 GOOGLE Brasil	1 WHIRLPOOL
2 KIMBERLY-CLARK BRASIL	2 VOLVO
3 LABORATORIO SABIN	3 CATERPILLAR
4 CATERPILLAR	4 BV FINANCEIRA
5 CHEMTECH	5 SAMA
6 ACCOR	6 LABORATORIO SABIN
7 MAGAZINE LUIZA	7 GAZIN
8 FUNDACAO FIAT	8 EUROFARMA
9 ZANZINI MOVEIS	9 COELCE
10 PORMADE PORTAS	10 DUPONT



## Resultados 2011



CAMPEÃS 2011	
GPTW	FIA / USP
1- Google	1- Whirlpool Latin America
2- Kimberly-Clark	2 - Volvo
3- Laboratório Sabin	3 - Caterpillar
4- Caterpillar	4 - BV Financeira
5- Chemtech	5 - Sama
6- Accor	6 - Laboratório Sabin
7- Magazine Luiza	7 - Gazin
8- Fundação Fiat	8 - Eurofarma
9- Zanzini	9 - Coelce
10- Pormade	10 - Dupont



## Resultados 2012



GPTW	FIA / USP
1 - Google	1 - Petrobras
2 - Kimberly-Clark	2- BR Distribuidora
3- Laboratório Sabin	3 - Vale
4 - Caterpillar	4 - Ipiranga Produtos
5 - Elektro	5 - Raizen / Atacado
6- Accor	6 - Fiat
7- Magazine Liiza	7 - Volkswagen
8- Zanzini	8 - Vivo
9- Pormade	9 - Bunge Alimentos
10 - Radix	10 - Cargil



## Categorias de premiação



A partir de 2013 as empresas passaram a ser premiadas em três categorias

- 1. Melhores Empresas para Trabalhar GPTW Brasil – Grande Porte**  
- Multinacional ou nacional com 1.000 ou mais funcionários.
- 2. Melhores Empresas para Trabalhar GPTW Brasil - Médio Porte - Multinacionais**  
- Multinacional com de 100 até 999 funcionários.
- 3. Melhores Empresas para Trabalhar GPTW Brasil - Médio Porte - Nacionais**  
- Nacional com de 100 até 999 funcionários.

## Resultados 2013



GPTW *	FIA / USP
Grandes – Elektro	1 – Google
Médias e Pequenas Multinacionais – Google	2 – Grupo Sinagro / Atacado
Médias e Pequenas Nacionais – Acesso Digital	3 – Volvo
	4 – Embraco Consórcio Nac.
	5 – Moinho Globo Alimentos
	6 – Pomarde Portas
	7 – Unimed S.J.Rio Preto
	8 – Elektro
	9- Ourofino Agronegócio
	10 – Embraco / Ind. diversas



\*Divisão das vencedoras em três categorias: Grandes (nacionais e multinacionais com mil funcionários ou mais), Multinacionais Médias e Pequenas (que têm entre cem e 999 Empregados) e Nacionais Médias e Pequenas (também com número de funcionários entre cem e 999).

## Resultados 2014

GPTW *	Grandes empresas
<p><b>Grandes</b></p> <p>Multinacionais, Médias e Pequenas</p> <p>Nacionais Médias e Pequenas</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elektro</li> <li>2. Caterpillar</li> <li>3. Kimberly-Clark Brasil</li> <li>4. GAZIN</li> <li>5. Magazine Luiza</li> <li>6. Alcoa Alumínio</li> <li>7. EMBRAER</li> <li>8. ACCOR</li> <li>9. Monsanto do Brasil</li> <li>10. Laboratório Sabin de Análises Clínicas</li> </ol>

\*A partir de 2013 → Divisão das vencedoras em três categorias: Grandes (nacionais e multinacionais com 1.000 funcionários ou mais), Multinacionais Médias e Pequenas (que têm entre cem e 999 Empregados) e Nacionais Médias e Pequenas (também com número de funcionários entre cem e 999).

## Resultados 2014

GPTW *	Multinacionais Médias e Pequenas
<p>Grandes</p> <p><b>Multinacionais, Médias e Pequenas</b></p> <p>Nacionais Médias e Pequenas</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. GOOGLE</li> <li>2. JW Marriott Rio de Janeiro</li> <li>3. Perkins Motores</li> <li>4. THYSENKRUPP BILSTEIN BRASIL</li> <li>5. Ticket</li> <li>6. Duke Energy</li> <li>7. Renaissance São Paulo Hotel</li> <li>8. Microsoft</li> <li>9. SAS BRASIL</li> <li>10. Ace Schmersal</li> </ol>

\*A partir de 2013 → Divisão das vencedoras em três categorias: Grandes (nacionais e multinacionais com 1.000 funcionários ou mais), Multinacionais Médias e Pequenas (que têm entre cem e 999 Empregados) e Nacionais Médias e Pequenas (também com número de funcionários entre cem e 999).

## Resultados 2014

GPTW *	Nacionais Médias e Pequenas
<p>Grandes</p> <p>Multinacionais, Médias e Pequenas</p> <p><b>Nacionais Médias e Pequenas</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Acesso Digital</li> <li>2. Zanzini Móveis</li> <li>3. SAMA S. A. Minerações Associadas</li> <li>4. SJ Administração de Imóveis</li> <li>5. Pormade Portas</li> <li>6. Dextra</li> <li>7. Radix</li> <li>8. SPECIAL DOG</li> <li>9. B&amp;Q Energia</li> <li>10. ABA Global Education</li> </ol>

\*A partir de 2013 → Divisão das vencedoras em três categorias: Grandes (nacionais e multinacionais com 1.000 funcionários ou mais), Multinacionais Médias e Pequenas (que têm entre cem e 999 Empregados) e Nacionais Médias e Pequenas (também com número de funcionários entre cem e 999).

## Resultados 2014

SELEÇÃO 2014 VOCÊS AS MELHORES EMPRESAS PARA VOCE TRABALHAR	FIA / USP	VOCÊS EXAME
<p>Todos</p> <p>Atacado</p> <p>Bancos e Serviços Financeiros</p> <p>Bens de consumo</p> <p>Construção</p> <p>Cooperativas</p> <p>Energia</p> <p>Farmacêutico</p> <p>Indústria Automotiva</p> <p>Indústrias Diversas</p> <p>Instituições Públicas</p> <p>Papel e Celulose</p> <p>Serviços</p> <p>Química e Petroquímica</p> <p>Serviços de Saúde</p> <p>Siderurgia e Metalurgia</p> <p>Tecnologia e Computação</p> <p>Telecomunicações</p> <p>Transporte e Logística</p> <p>Varejo</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elektro</li> <li>2. Cervantes</li> <li>3. Cielo</li> <li>4. Grupo Boticário</li> <li>5. Weber Saint-Gobain</li> <li>6. Hospital Unimed Sul Capixaba</li> <li>7. MSD Saúde Animal</li> <li>8. Volvo do Brasil</li> <li>9. SAMA</li> <li>10. Tribunal de Contas da União</li> </ol>	<p>MELHORES EMPRESAS PARA TRABALHAR 2014</p> <p>Exame</p>

## Resultados 2015

### Médias Nacionais 2015

POSICÃO	ORGANIZAÇÃO	SECTOR	NÚMERO DE COLABORADORES
1	Sama S.A. Minerações Associadas	Mining and Quarrying	686
2	Dextra	Information Technology   Software	103
3	Coatão Luiza	Financial Services & Insurance	147
4	Acesso Digital	Information Technology	148
5	Special Dog	Manufacturing & Production   Food products	621
6	Radix	Information Technology	332
7	Pormade Portas de Madeira	Construction & Real Estate	483
8	CENEGID	Professional Services	283
9	Laboratório Leno	Health Care	370
10	Unimonte	Education & Training	481

EP&CA  
GREAT PLACE TO WORK  
Melhores Empresas para Trabalhar 2015

## Médias Multinacionais 2015

POSICÃO	ORGANIZAÇÃO	SECTOR	NÚMERO DE COLABORADORES
1	Google	Information Technology   Internet Service Provider	686
2	Perkins Motores	Manufacturing & Production   Energy	144
3	JW Marriott Rio de Janeiro	Hospitality   Hotel/Resort	246
4	Renaissance São Paulo Hotel	Hospitality   Hotel/Resort	449
5	Duke Energy	Manufacturing & Production   Energy	343
6	Genzyme	Biotechnology & Pharmaceuticals	143
7	SAP Latin America	Information Technology   Software	617
8	Ace Schmersal	Manufacturing & Production   Electronics	330
9	VMware Software e Serviços Brasil Ltda.	Information Technology   Software	111
10	PromonLogicia	Information Technology   IT Consulting	1.014

EP&CA  
GREAT PLACE TO WORK  
Melhores Empresas para Trabalhar 2015

**Grandes 2015**

GREAT PLACE TO WORK

POSICÃO	ORGANIZAÇÃO	SECTOR	NÚMERO DE COLABORADORES
1	Elektro	Manufacturing & Production   Energy Distribution	3.587
2	Caterpillar	Manufacturing & Production   Automotive	3.141
3	Kimberly Clark Brasil	Manufacturing & Production   Personal and household goods	3.794
4	Genus Indústria e Comércio de Móveis e Elet. Ltda	Retail	7.277
5	Laboratório Sahan de Análises Clínicas	Health Care	1.698
6	Magazine Luiza	Retail	24.037
7	Dell Brasil	Information Technology	3.521
8	Alcoa Alumínio S/A	Manufacturing & Production   Basic metals and fabricated metal products	5.118
9	Embraer	Aerospace	17.094
10	Banco Leasing	Financial Services & Insurance   Banking/Credit Services	1.136

EP&C

**Resultados 2015**

Todos	FIA / USP
Atacado	1. Elektro (Energia)
Bancos e Serviços Financeiros	2. Cervantes (Atacado)
Bens de consumo	3. Cielo (Bancos/serv.financ.)
Construção	4. Boticário (Bens de consumo)
Cooperativas	5. Weber Saint-Gobain (Construção)
Energia	6. Hospital Unimed Sul
Farmacêutico	7. Capixaba (Cooperativas)
Indústria Automotiva	8. MSD Súde Animal (Farmacêutico)
Indústrias Diversas	9. Volvo do Brasil (Ind. Automotiva)
Instituições Públicas	10. Sama (Ind. Diversas)
Papel e Celulose	11. Tribunal de Contas da União (Inst. Pública)
Química e Petroquímica	12. International Paper (Papel e Celulose)
Serviços	
Serviços de Saúde	
Siderurgia e Metalurgia	
Tecnologia e Computação	
Telecomunicações	
Transporte e Logística	
Varejo	

VOCÊ SAÍXAMÉ 150 melhores empresas para você trabalhar

FIA FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO

**Confiança e Cooperação**

O lucro gerado por um excelente lugar para se trabalhar

Robert Levering

**Excelente lugar p/ se trabalhar?**

“Uma organização onde os funcionários confiam nas pessoas para quem trabalham, tem orgulho do que fazem e gostam das pessoas com quem trabalham.”

**O que é um GPTW?**

A confiança entre chefes e subordinados é definida como a característica dos melhores locais de trabalho.

**O que é um GPTW?**

A qualidade dos locais de trabalho pode ser mensurada em três relações interconectadas que existem na empresa:

- o relacionamento entre chefes e subordinados;
- o relacionamento entre funcionários e seus empregos/empresas;
- o relacionamento entre funcionários.

## O modelo GPTW

- Credibilidade
  - Respeito
  - Imparcialidade
  - Orgulho
  - Camaradagem
- } **Confiança**

## Excelente lugar p/ se trabalhar?

“O que caracteriza uma empresa boa para se trabalhar e a coloca no topo do ranking é a sua prática de gestão de pessoas e de ambiente de trabalho.”

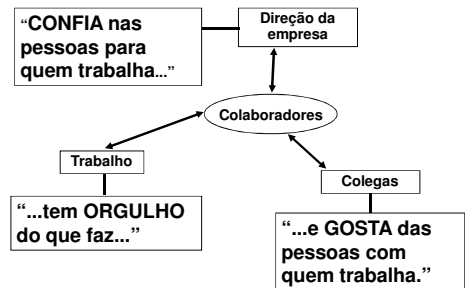
## Missão da GPTW:

**Construir uma sociedade melhor,  
ajudando empresas a transformar  
seu ambiente de trabalho**



Uma outra forma de se ver o modelo  
*Great Place to Work®*

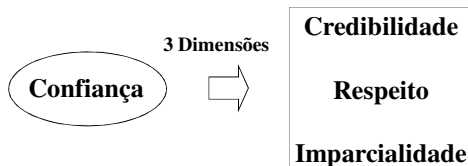
### Relações Básicas



40

O que faz um excelente ambiente?

Básicamente... uma relação de confiança!



## Confiança: CREDIBILIDADE

3 Sub-dimensões

❖ **Confiabilidade**  
(prática vs discurso)

❖ **Competência**  
(na gestão de pessoas)

❖ **Integridade**  
(consistência na condução da visão)



O que eu penso dela?

Colaborador

### Confiança: **RESPEITO**

3 Sub-dimensões

#### ❖ **Reconhecimento**

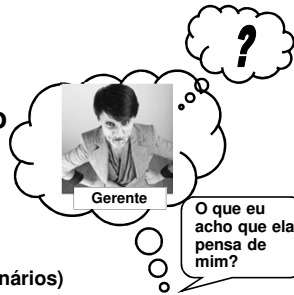
(reconhecido no trabalho e valorização - apoio ao desenvolvimento pessoal)

#### ❖ **Envolvimento**

(colaboração com os funcionários)

#### ❖ **Simpatia e empatia**

(preocupação com as pessoas)



Colaborador

### Confiança: **IMPARCIALIDADE**

3 Sub-dimensões

#### ❖ **Tratamento equitativo**

#### ❖ **Sem politicagem**

#### ❖ **Sem discriminação**

O jogo é equilibrado?  
"Level Playing Field"



### Demais Dimensões

#### • **Orgulho:**

- realização pessoal
- realização de equipe
- produto e imagem da empresa

#### • **Camaradagem:**

- criação de intimidade
- modo como se faz hospitalidade
- estímulo ao sentimento de comunidade no trabalho

### Excelente lugar p/ se trabalhar?

"Great Place to Work – GPTW"

Essência:

**Qualidade de seus relacionamentos.**

### Tipos de relacionamento no trabalho

#### Relacionamento                      Elemento-Chave

Empregados → Direção da empresa      → Confiança

Empregados → Trabalho                      → Orgulho

Empregados → Outros empregados → Camaradagem

# CONFIANÇA

## Confiança: 3 categorias

### Credibilidade

Empregados acreditam e contam com a direção da empresa

### Imparcialidade: “Jogo limpo”

Regras justas nas relações com empregados

### Respeito

Atitudes que os empregados vêem nas ações da empresa  
Com relação a eles

**A existência de confiança no  
trabalho melhora o nível de  
cooperação...**

**Fundamental para trabalhar em  
equipes, tomar decisões e  
praticar liderança.**



### Credibilidade

- Relação construída entre a liderança e seus funcionários
  - Comunicação aberta e acessível
- Competência, consistência e integridade na condução dos negócios
- Integridade na promoção da visão da empresa.



### Respeito

- Maneira como o funcionário acredita que é percebido pela liderança
  - Ambiente adequado para o desempenho, oportunidades de crescimento profissional e reconhecimento
- Colaboração dos funcionários nas decisões importantes
- Reconhecimento das outras esferas de atividade do funcionário



### Imparcialidade

- Equidade - tratamento igual para todos quanto às recompensas
  - Imparcialidade - falta de favoritismo em contratações e promoções
- Justiça - falta de descriminação e existência de canais de apelação



- “Jogo limpo”

## ORGULHO



## Orgulho:

Relação: empregados x próprio trabalho

Trabalho com significado especial

Papel da organização na comunidade / imagem

Desenvolvimento de trabalhos comunitários

Ex: IBM, Xerox

## Orgulho

Importância de falar com os empregados sobre o valor de seu trabalho e reforçar o orgulho que eles devem ter dele.

Estimular o orgulho desde o chão de fábrica.

Jonh Katzenbach, *Why pride matters more than Money*

## Orgulho

Tem que ser autêntico.  
Estimular a sinceridade dos empregados.

A comunicação da direção deve ser preventiva e pró-ativa.  
(coerência entre o que fala e o que se faz)


Jonh Katzenbach, *Why pride matters more than Money*

## Orgulho:

Uma das emoções humanas mais intensas e profundas.

Grande direcionador do desempenho no trabalho.

“Orgulho e integridade vão de mãos dadas comigo”



## Orgulho

- Da contribuição individual
- Do trabalho em grupo
- Dos produtos e serviços da organização
- Da relação da empresa com sua comunidade (responsabilidade social)

## Fontes de orgulho no trabalho

## ORGU LHO

Fontes

- dos colegas
- por herança, tradição da empresa
- por produzir um grande produto ou serviço
- pela comunidade
- por ganhar o respeito dos superiores

### Ações simples / grande significado

- Quando receber boas sugestões, envolver o funcionário na sua implementação.
- Dar o mérito a ele, deixá-lo mostrar isso a todos.
- Se ele se sente dono da idéia vai se empenhar ao máximo para garantir que seja bem executada.

## CAMARADAGEM

### Camaradagem

Forma como os funcionários se relacionam no trabalho.

Parte de uma família / time.

Empregados sentem que podem ser “eles mesmos”.



### Camaradagem

- Modo como o funcionário se relaciona com as pessoas à sua volta e o seu ambiente de trabalho
  - Atmosfera social amigável, propicia à manifestação da autenticidade e à integração de novos membros
- Sentimento de pertencer a uma comunidade



# Benefícios de um excelente lugar para se trabalhar

## Benefícios:

DESEMPENHO: Operacional e Financeiro

Pesquisas: alta correlação entre resultados financeiros e práticas progressistas no ambiente de trabalho.

Boas práticas de emprego = sucesso

## Em busca da FELICIDADE no trabalho

## Felicidade?

**É a chave absoluta para  
se prestar um serviço  
superior**

Para servir melhor os clientes é preciso colocar os funcionários em primeiro lugar.



A criação de um ambiente de trabalho com alto nível de confiança reflete nas regras não-escritas que sustentam o alto desempenho.

Se um negócio precisa de MUDANÇA, a Confiança no trabalho é a moeda com a qual a mudança será paga.



Felicidade é um fator tão relevante que, desde 1972, o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) colocou em prática o FIB (Felicidade Interna Bruta)

→ indicador que mede o desenvolvimento da sociedade por meio de variáveis como qualidade de vida e bem-estar.

As nove dimensões da felicidade de um país estão contidas nos seguintes itens:

1. Padrão de vida econômica
2. Educação de qualidade
3. Saúde
4. Expectativa de vida e atividade comunitária
5. Proteção ambiental
6. Acesso à cultura
7. Bons critérios de governança
8. Gerenciamento equilibrado do tempo
9. Bem-estar psicológico



O FIB ajuda na busca por um novo modelo de avaliação.

No **Butão**, o importante é ser feliz. O dinheiro é coadjuvante. O país trocou o conceito de PIB pelo FIB.

• O exemplo inspira os esforços para que o mundo adote índices menos materialistas e mais sustentáveis para avaliar o seu desenvolvimento.



- **Felicidade = estado essencial de contentamento para viver com vontade.**
- Para estimular esse sentimento é importante ficar concentrado e ter foco naquilo que se faz.
- Estar mentalmente presente e atento à realização de uma tarefa importa mais do que se acredita para ser feliz.

- Pesquisa de equipe de psicólogos de Harvard: **Track Your Happiness**
- usaram um aplicativo de celular para saber o que pessoas do mundo todo sentiam, faziam e pensavam ao longo do dia.
- As respostas mostraram que as mentes vagavam 47% do tempo.
- Conclusões: em relação a se sentir feliz, o lugar ocupado pelo corpo é bem menos importante do que para onde vai a mente - na vida e no trabalho.
- "Seja lá o que as pessoas estiverem fazendo, elas tendem a ser mais felizes se estiverem focadas na atividade do que pensando em outra coisa".

<https://www.trackyourhappiness.org>

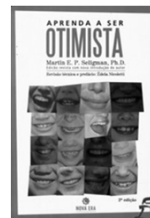
**É possível medir a Felicidade?**



**É possível medir a Felicidade?**



**Martin  
Seligman**



## É possível medir a Felicidade?

**Felicidade = Esperança + Otimismo**



community  
happinessNational  
Happiness

**Martin  
Seligman**

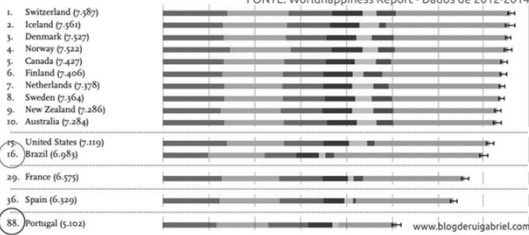
## As 9 Dimensões do FIB:

- Bem estar Psicológico
- Vitalidade Comunitária
- Saúde
- Uso do Tempo
- Educação
- Cultura
- Meio Ambiente
- Governança
- Padrão de Vida



## RANKING DA FELICIDADE por Países - 2015

FONTE: Worldhappiness Report - Dados de 2012-2014



[http://d1h37f1ep3g.cloudfront.net/wp/000054592E651337D2167C724DE3A84g8rte-PNsBB\\_PxTASw/ranking-da-felicidade-indice-de-felicidade-resumo.jpg](http://d1h37f1ep3g.cloudfront.net/wp/000054592E651337D2167C724DE3A84g8rte-PNsBB_PxTASw/ranking-da-felicidade-indice-de-felicidade-resumo.jpg)



I.F.T. 2014



### As campeãs no Índice de Felicidade no Trabalho (IFT)

- 1 Whirlpool Latin America
- 2 Volvo
- 3 Caterpillar
- 4 BV Financeira
- 5 Sama
- 6 Laboratório Sabin
- 7 Gazin
- 8 Eurofarma
- 9 Coelce
- 10 Dupont

<http://exame.abril.com.br/carreira/melhores-empresas-pura-voce-trabalhar/>

## 2015 → IFT: Índice de Felicidade Total

ELEKTRO	96,69
TRANSPES	95,96
SAMA Mineração	91,11
SAP LABS LATIN AMERICA	89,37
LABORATÓRIO SABIN	86,97
REXAM DO BRASIL	86,95
CATERPILLAR	86,07
LOSANGO	85,66
CENIBRA	84,17
JOHNSON & JOHNSON	83,13
DOW BRASIL	81,89
UNIMED VALES DO TAQUARI E RIO PARDO	81,76
FRAS-LE	80,85
CITI	79,94
LOJAS RENNER	79,73



## RESER

Os 5 Pilares do bem estar

- Relacionamento
- Emoções positivas
- Significado
- Engajamento
- Realização

**Martin Seligman**

Psicólogo e Professor  
Universidade da Pensilvânia

A Psicologia Positiva se diferencia da abordagem tradicional por enfatizar suas pesquisas na direção de atingir estados de experiências otimizadas, ao invés de focar nas doenças.

Estudos sobre experiências otimizadas e emoções positivas demonstram que é possível encontrar dentro de nós a força que necessitamos para viver de uma maneira melhor. Mais positiva.

**Emoções positivas**  
São o prazer, o conforto, a alegria que sentimos e chamamos de felicidade. Valorizar demais essas sensações boas - mas passageiras - é um dos principais obstáculos ao bem-estar na vida moderna.

**Engajamento**  
Envolver-se tão completamente em uma atividade a ponto de perder a noção de tempo. Na hora, a pessoa está tão concentrada no que está fazendo que nem pensa se aquilo lhe dá ou não prazer, mas depois percebe seu gosto.

**Relacionamentos positivos**  
Cercar-se de pessoas é o melhor antídoto contra dificuldades e o elemento mais eficaz para obter satisfação na vida. Lembre-se da última vez em que se sentiu feliz ou se sentiu orgulhoso. É bem provável que você não estivesse sozinho.

**Como chegar lá?**  
Viver bem não é superar-se em todos os fatores, mas saber valorizar seus pontos fortes. Nem todo mundo consegue ser alegre e extrovertido, mas quem não é para cima pode compensar em engajamento e propósito de vida. Depende da personalidade de cada um.

**Propósito**  
Dedicar-se a uma causa maior do que si próprio. A humanidade está cheia de instituições que dão sentido à nossa existência: da família à religião, dos partidos políticos às obras de caridade, dos escritores aos grupos ambientalistas.

**Realização**  
O trajeto até o sucesso e a vitória pode ser inglório e duro, mas as pessoas continuam a trilhá-lo pela compensação de atingir seus objetivos. A realização depende de engajamento, traz emoções positivas e pode dar um sentido à vida.

Como uma empresa pode aumentar os níveis de felicidade, confiança, orgulho e camaradagem dentro da organização?

COMO FAZER A MUDANÇA???

**Pesquisa GPTW**

**Confiança**

- Credibilidade
- Jogo limpo
- Respeito

**Orgulho**

**Camaradagem**

Começar analisando os relacionamentos existentes na organização.

Metodologia GPTW: ferramenta útil para descobrir áreas-problema e sugerir ações com as quais a alta administração possa implementar melhorias imediatas.

Como construir um GPTW?

Qual o Papel do Líder ?

“Eles não fazem planos; não resolvem problemas; não organizam pessoas. Eles preparam as organizações para mudança e ajudam-nas a lutar por isso.”

“What Leaders Really Do”, by John P. Kotter,  
Harvard Business Review, 1990

Características de liderança?

São natos? Podem ser aprendidas?

Características:

Honestidade Integridade  
Autoconfiança  
Coragem Modéstia  
Abnegação Inteligência  
Desejo de liderar  
Energia e ambição  
Conhecimento pertinente ao trabalho

**Adminis-  
tração  
X  
Liderança**

**Administrar = lidar com complexidade**

Sem boa administração empreendimentos complexos tendem a ficar caótico.

Boa Administração traz ordem e consistência.

Liderança envolve  
**Mudança.**

FAZER HOJE MELHOR  
QUE ONTEM **NÃO É** UMA  
FÓRMULA DE SUCESSO!

**desafio**



O mundo é “competitivo e volátil.”

Negócios:

- Instáveis
- Dinâmicos
- Evolutivos

**MUDAR SEMPRE!**



Liderança definida como a habilidade para...

- Estabelecer a meta da organização e dirigir para isto as metas pessoais de todos envolvidos.
- Alinhar metas pessoais a compromisso para realização da meta da organização.
- Focar e motivar o comportamento na realização das metas da organização .

John Kotter:  
Leadership x Management

– Liderança  
Lida com mudança

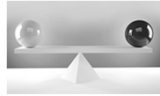
– Líderes  
Direção fixa  
Alinhar pessoas  
Motivar e inspirar

- Administração  
Lida com complexidade

- Gerentes  
Planos e orçamentos  
Organizar e prover pessoal  
Controlar e resolver problemas

## ava·lia·ção

- Desempenho de Pessoas e Organizações
- Instrumento auto-conhecimento e planejamento
- Deve ser justa e clara.
- Conhecer e medir o desempenho, estabelecendo uma comparação entre o desempenho esperado e o realizado.



## avaliação



## mu·dan·ça

Liderar é aprender a lidar com a  
mudança cada vez mais rápida  
(em todos os sentidos).

J.P. Kotter

## mu·dan·ça

Para construir e manter um GPTW é  
preciso investir na mudança  
consciente e na melhoria contínua...

(em todos os sentidos)

E agora?

O que fica disso  
tudo?



Quais as lições aprendidas?

Como deve ser o ambiente de uma empresa  
para gerar bons resultados?



Para quê ser um GPTW?

## Benefícios das empresas GPTW

- Recebem profissionais mais qualificados em seus processos de recrutamento.
- Conseguem um *turnover* menor.
- Diminuem os custos com saúde.

## As empresas GPTW:

- Alcançam altos índices de satisfação e lealdade dos consumidores.
- Promovem maior inovação, criatividade e sabem correr riscos controlados.
- Obtêm benefícios associados a maior produtividade e lucratividade.

O que fazem  
as melhores?



## Práticas relacionadas à carreira e educação

### Práticas de RH das "melhores empresas" relacionadas à Remuneração, Carreira e Educação

- Subsídios para graduação
- Subsídios para pós-graduação
- Plano de Saúde
- Participação nos lucros e/ou resultados
- Recrutamento Interno
- Subsídio para cursos de idiomas
- Avaliação de Desempenho
- Previdência Privada

- Vales Refeição / Cestas básicas
- Feedback Formal
- Prêmios por idéias/ Novos negócios/ Indicação de funcionários
- Desenvolvimento por competência
- Avaliação de desempenho 360o
- *Job Rotation*
- Remuneração por competência
- Universidade corporativa
- Benefícios flexíveis
- Carreira por competência

Pesquisa com empresas presentes em ambas as listas

## Outras Práticas

### Práticas de RH das "melhores empresas" NÃO relacionadas à Remuneração, Carreira e Educação (Benefícios Especiais)

- Programas de incentivo à saúde e segurança no trabalho
- Incentivos ao esporte / academia
- Comunicação aberta
- Espaços de conveniência / Salão de Beleza / Lavatório / Maquiagem no Banheiro / Bar na empresa

- Contratação de profissionais para apoiar funcionários e familiares
- Presentes e brindes (aniversários, casamentos, gravidez...)
- Massagem / Salas de descanso / Meditação
- Apoio com os filhos (creche, babá, material escolar...)
- Festas e Viagens
- Clube / Instalações / Inovações / Criatividade
- Horário flexível
- Festivais culturais / Aulas de teatro, música, dança

Pesquisa com empresas presentes em ambas as listas

## O que tem as melhores?



## As melhores tem

- Maior atração e retenção de talentos
- Produtos e serviços de melhor qualidade
  - Maior inovação e criatividade

## As melhores tem

- Menores taxas de turnover em seu setor
  - Menor resistência à mudança
- Menores custos de assistência médica

## Mais informações...

[www.greatplacetowork.com.br](http://www.greatplacetowork.com.br)  
[www.greatplacetowork.com](http://www.greatplacetowork.com)

<http://exame.abril.com.br/revista-voce-sa/melhores-empresas-para-trabalhar>  
<http://www.relatoriosmelhores.com/>

**E Você?**  
O que você pode fazer para  
melhorar o seu ambiente de trabalho?

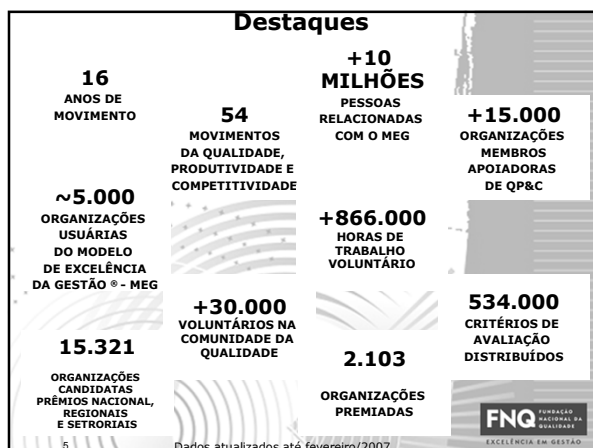
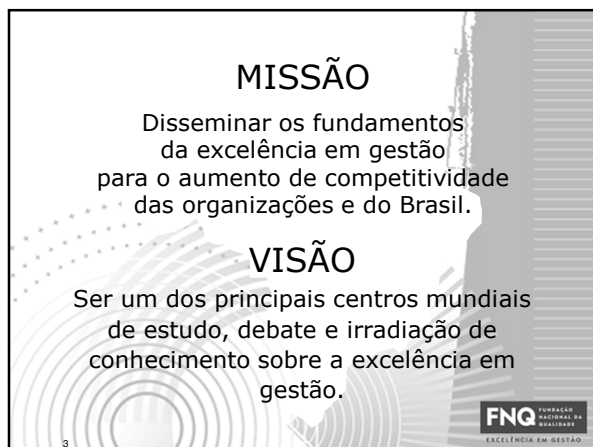
Sua empresa é um GPTW?  
Sua empresa pode ser um GPTW?

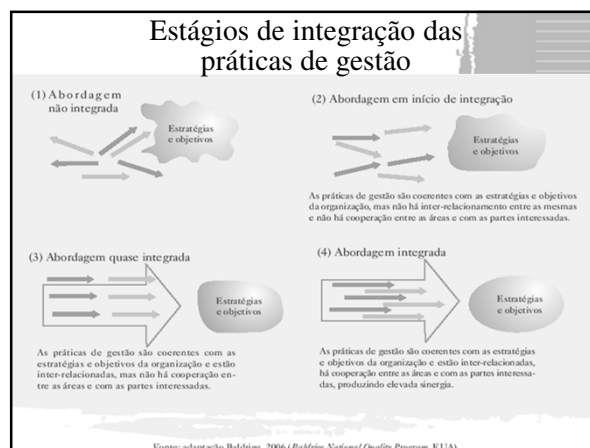
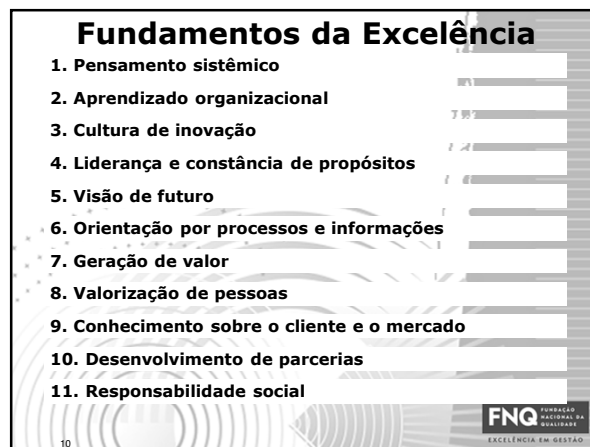
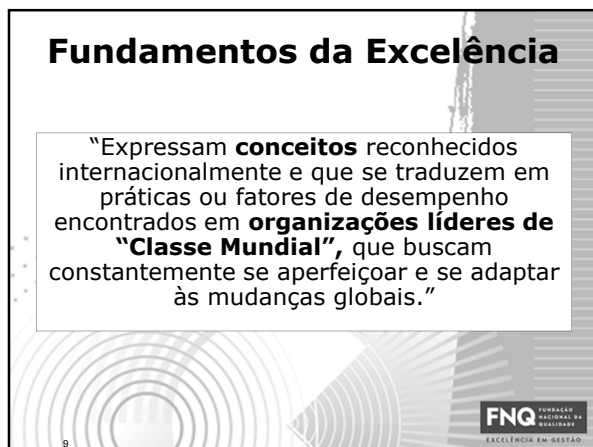
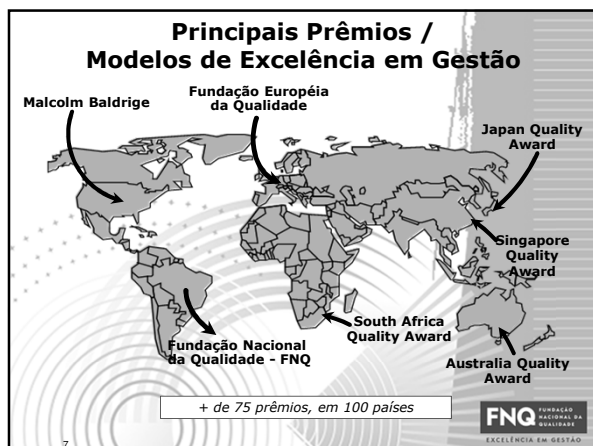


## E para você?

O que uma empresa deve fazer para  
ser um excelente lugar para se  
trabalhar ?







**Semelhanças?**

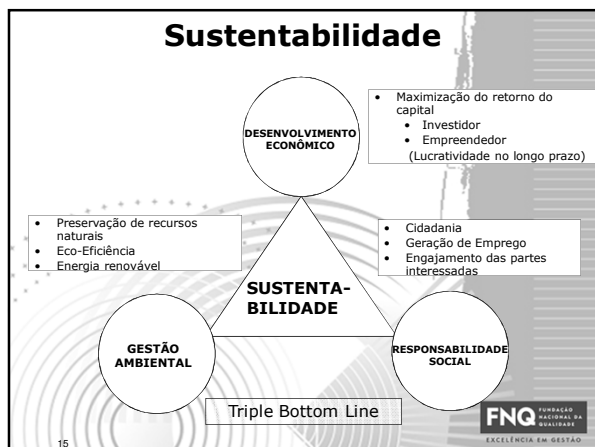
Logos of various Brazilian companies: Kodak, Mappin, G. ARONSON, CASA CENTRO, Banco Real, MESBLA, Arapua, BCP, Banco Santos, Bamerindus, banespa, NACIONAL, VASP, Stella Barros, Dinhen, Vespér, Metal Leve, Massa Falida, Encol S/A, Soletur, Polaroid, Vario, and Elebra.

**Posicionamento Conceitual**

"A FNQ entende as organizações como sistemas vivos, integrantes de ecossistemas complexos"

"A excelência em uma organização depende fundamentalmente de sua capacidade de perseguir seus propósitos em completa harmonia com seu ecossistema"

**FNQ** FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE  
EXCELÊNCIA EM GESTÃO



O MEG® possibilita atuação socio-ambiental com resultados financeiros ????

**FNQ** FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE  
EXCELÊNCIA EM GESTÃO

**Quantidade de Empresas da Amostra**

	MEMBROS DA FNQ	GRANDES EMPRESAS	SETOR
INDÚSTRIA	63	1.706	10.459
SERVIÇOS	49	1.132	14.152
COMÉRCIO	10	854	18.809
BANCOS	8		154
TOTAL	130	3.692	43.574
Nº BALANÇOS	940	25.844	305.018

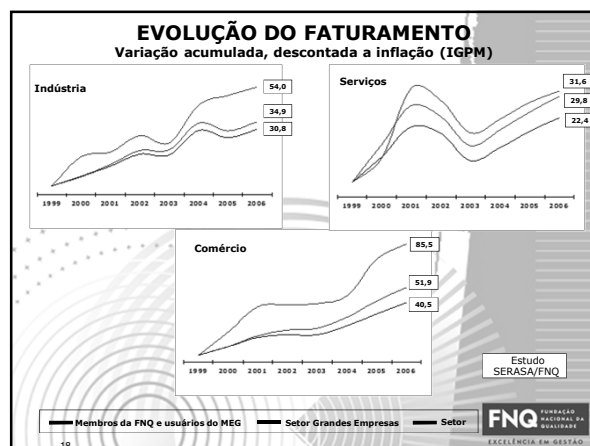
O estudo foi elaborado a partir de uma amostra de 130 demonstrativos contábeis de empresas membros da Fundação Nacional da Qualidade, com o objetivo de avaliar o desempenho destas empresas com o desempenho das demais empresas dos respectivos setores de atuação.

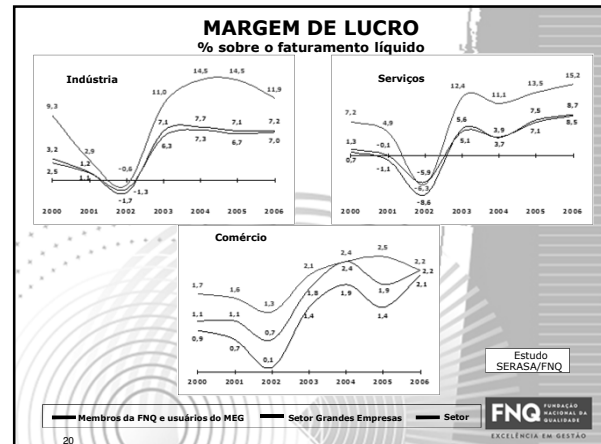
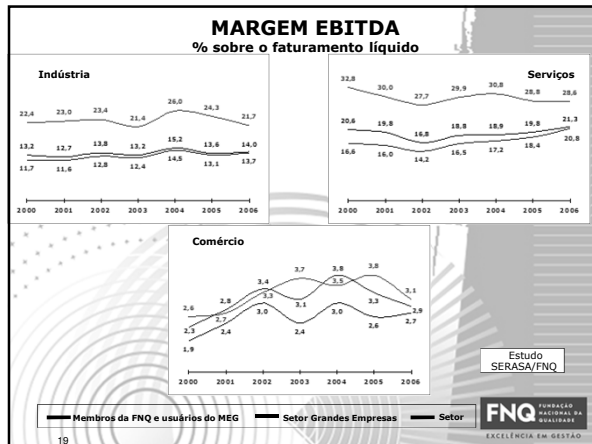
Os índices econômicos-financeiros das empresas membros da Fundação Nacional da Qualidade foram comparados ao desempenho das empresas do setor em que atuam, durante um período de sete anos.

Para as empresas holdings utilizou-se o demonstrativo consolidado do grupo.

Considerou-se todas as demonstrações financeiras independente do ano de filiação ou premiação.

**FNQ** FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE  
EXCELÊNCIA EM GESTÃO





## Pensamento Sistêmico

- "Faço parte de tudo e tudo faz parte de mim".
- "Os integrantes de um sistema precisam se transformar, no sentido de se aprimorar. Não basta ter um conjunto de componentes, é preciso ter propósitos comuns e compromisso".

21

## Portal FNQ - www.fnq.org.br

15º SEMINÁRIO INTERNACIONAL EM BUSCA DA EXCELÊNCIA  
 VIII Convención del Premio Iberoamericano de la Calidad "Aprender de los Maiores"

22

## CURSO VIRTUAL DO MEG (GRATUITO)

Bem-vindo(a)!

23

## SÉRIE CADERNOS DE EXCELÊNCIA E SOFTWARE DE AUTO-AVALIAÇÃO

24

---

# Sistemas de Gestão

---

# Índice

1.	Apresentação	2
2.	Definição	3
3.	Como as organizações desenvolvem seu Sistema de Gestão	4
4.	Estrutura do Sistema de Gestão	5
5.	Características de uma prática de gestão	9
6.	Conclusão	10
7.	Sobre a FNQ	11

## 1. Apresentação

Esta publicação faz parte da série de *e-books* que a Fundação Nacional da Qualidade está lançando. Todo mês, publicaremos um novo *e-book* sobre temas pertinentes à gestão empresarial, mais especificamente sobre o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG). Nosso objetivo com esta iniciativa é ajudar no entendimento do nosso modelo de gestão.

O *e-book* sobre Sistemas de Gestão destina-se a todos que pretendem iniciar um processo de capacitação em gestão empresarial, bem como àqueles que desejam conhecer e entender os conceitos básicos da nossa metodologia.

Esta publicação apresenta a definição de alguns conceitos básicos de gestão empresarial. Além de explicar o que é um Sistema de Gestão, também mostra qual é a sua estrutura e quais características devem ter para ser considerado uma boa prática de gestão.

Esperamos que você se sinta estimulado a continuar seu processo de capacitação, leia outras publicações da FNQ, participe dos nossos eventos e cursos e, sempre que necessário, consulte nossos *e-books* e se beneficie dos exemplos e conceitos apresentados.

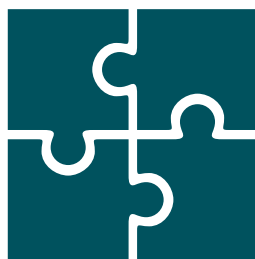
Acesse: [www.fnq.org.br](http://www.fnq.org.br)

## 2. Definição

Existem diversas definições de **Sistemas de Gestão** descritas por diferentes autores. No entanto, percebe-se que os conceitos são convergentes.

Para a FNQ, **Sistema de Gestão** é um conjunto de práticas padronizadas, logicamente inter-relacionadas com a finalidade de gerir uma organização e produzir resultados.

O **Sistema de Gestão** da organização abrange todos os seus subsistemas de gestão, composto por práticas. O sistema de gestão costuma ser um emaranhado de práticas de gestão que interagem entre si, produzindo resultados financeiros ou não.



Busca pela Excelência

Sistema de Gestão

Resultados

BSC / OHSAS 18001  
ISO9000 / SA8000  
PRODUÇÃO / MARKETING  
FINANCEIRO / REUNIÕES

Financeiros e  
Não financeiros

O objetivo do **Sistema de Gestão** é prover as organizações de elementos e de um modelo eficaz que possa ser integrado a outros requisitos da gestão. Esse fator de integração é o ponto-chave na gestão da organização.

### 3. Como as organizações desenvolvem seu Sistema de Gestão

As organizações configuram seu **Sistema de Gestão** ao longo do tempo, de forma assíncrona nas áreas, e podem se inspirar em modelos, olhar para outras empresas ou aprender com seus próprios erros.



A organização que está em busca da excelência na gestão pode seguir alguns caminhos:

- inspiração em boas práticas de outras organizações (*benchmarking* de gestão);
- desenvolvimento do time gerencial - contratação de executivos, formação gerencial, *job-rotation* gerencial;
- análise de resultados e introdução de melhorias;

- experimentação de novas ideias, em busca de inovação (pilotos, projetos, testes, ensaios, simulações etc.);

- adoção de normas, códigos e modelos - ISO, SA, IBGC, GRI, SOX, Ethos, Excelência Operacional, Lean, Six Sigma, entre outros.

Organizações que buscam a excelência incorporam no dia a dia essas formas de “aprendizado”. Normalmente, esses vetores operam simultaneamente nas organizações, inclusive de forma combinada.

## 4. Estrutura do Sistema de Gestão

As estruturas dos diversos sistemas de gestão são semelhantes. Todos são compostos por processos e práticas de gestão. Entendemos um processo como um conjunto de recursos e atividades inter-relacionados que recebem insumos e se transformam em produtos.

Esses processos podem ser divididos em dois tipos: **operacionais** e **gerenciais**.

A separação didática nos dois tipos permite dar foco na gestão.



### Processos Gerenciais

Transforma informações  
em decisões gerenciais

Gestão Empresarial  
PDCL



### Processos Operacionais

Transformam insumos  
em produtos e serviços

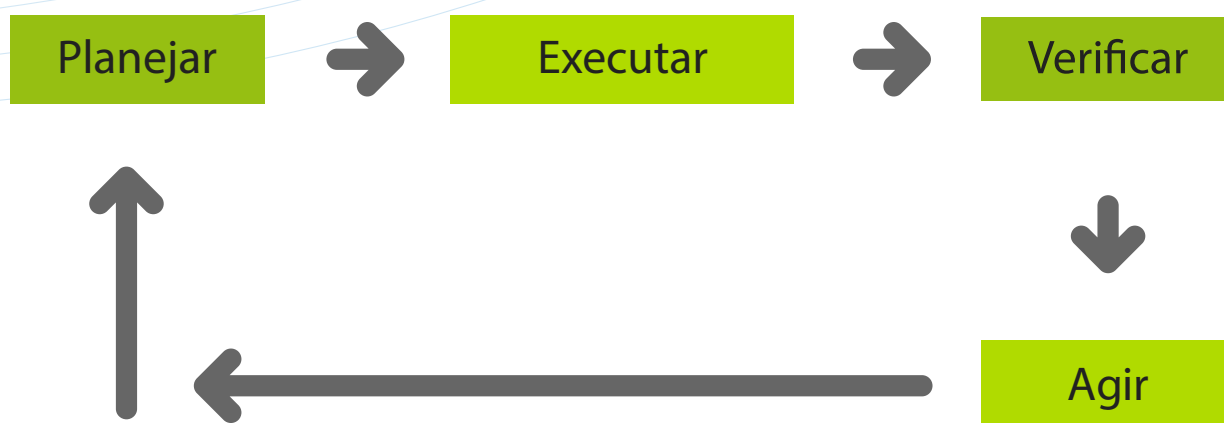
Gestão de Qualidade  
PDCA

## Processos operacionais

No final dos anos 80, a GQT (gestão pela qualidade total) e a ISO 9001 despontavam. Pouco depois o PDCA passa a ser aplicado também para as práticas de gestão.

Na busca pela excelência, ao longo da década de 90, a preocupação das organizações era com a gestão da qualidade, aplicada aos seus processos operacionais, aqueles que transformam insumos em produtos. Isso gerou a qualidade da gestão, por meio de modelos de excelência.

# PDCA Práticas operacionais



O ciclo PDCA é formado pelas seguintes etapas:

### **P = Plan (Planejar)**

Estabelecer os objetivos e processos necessários para fornecer resultados.

### **D = Do (Executar)**

Implementar o plano, executar o processo, fazer o produto. Coletar dados para mapeamento e análise dos próximos passos.

### **C = Verificar (Check)**

Estudar o resultado mensurado e coletado no passo anterior (“executar”) e compará-lo em relação aos resultados esperados (objetivos estabelecidos no passo “planejar”). Converter os dados coletados em informação.

### **A = Agir (Act)**

Tomar ações corretivas sobre as diferenças significativas entre os resultados reais e planejados. Analisar as diferenças para determinar suas causas. Aplicar as mudanças que incluem a melhoria do processo ou produto.

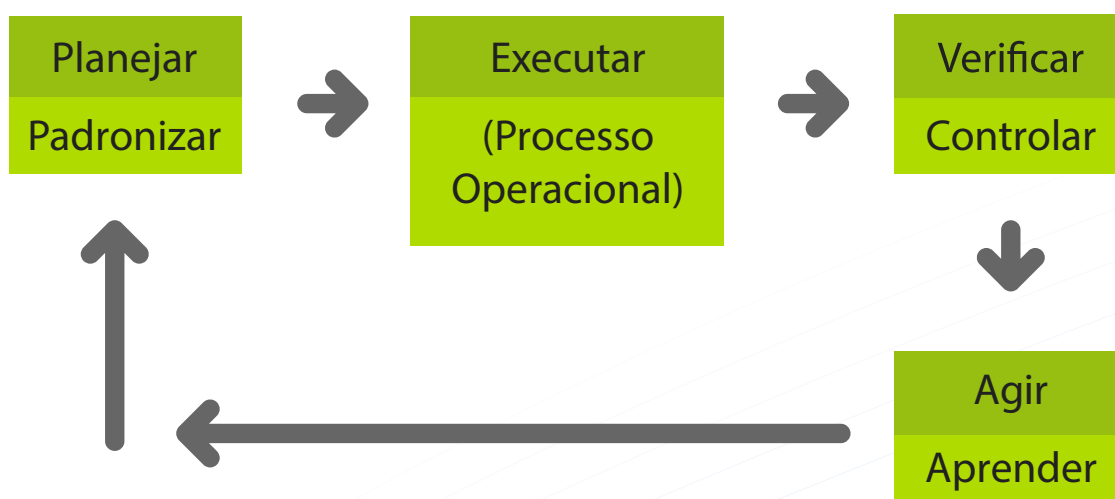
## Processos gerenciais

Quando falamos em processos gerenciais, estamos falando daqueles processos que transformam informações em decisões gerenciais. Exemplo: valores e princípios, diretrizes, procedimentos, projetos, metas, desempenho etc.

Podemos dizer que são processos “acima” dos processos operacionais.

Aqui se aplica o PDCL, uma evolução da terminologia do PDCA, mas aplicado aos processos gerenciais.

# PDCL Práticas de gestão



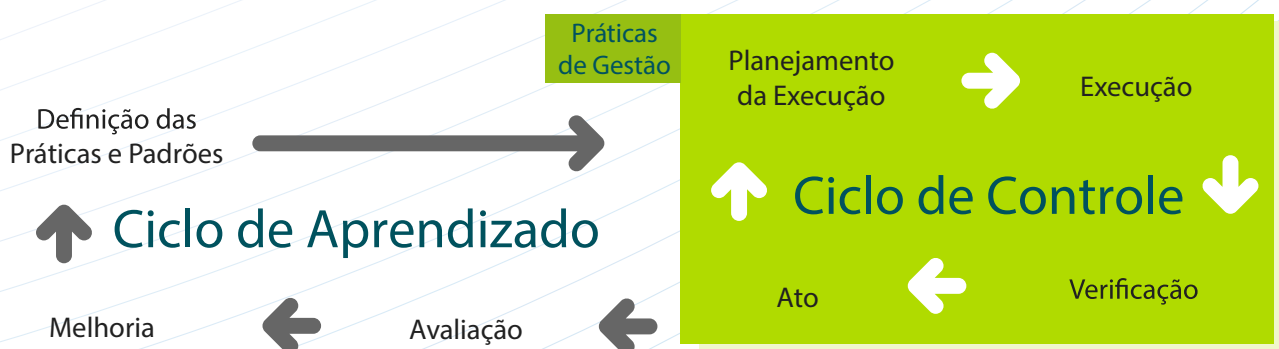
Quando esta metodologia é aplicada a um processo gerencial, temos pequenas diferenças em relação ao processo operacional.

- “Plan” ganha o sentido de padronizar para que os processos assegurem a repetição. O padrão é um plano a ser observado.
- “Check” ganha o sentido de verificar o cumprimento do padrão. A verificação é o controle se o padrão está sendo cumprido.
- “Act” se transforma em “Learn” e introduz o conceito de aprendizado nos conceitos gerenciais.

## MEG x PDCL

O Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) permite verificar, por meio dos oito Critérios de Excelência, se a implementação da gestão da organização incorpora o PDCL.

## Diagrama do Ciclo da Gestão



O diagrama considera, em seu movimento, que a definição das práticas de gestão e de seus padrões gerenciais está presente na organização de forma sistemática.

As práticas, com abrangência adequada ao perfil da organização, são sistematicamente implementadas e executadas a partir de um planejamento e verificadas quanto ao cumprimento dos padrões planejados, promovendo ações de melhoria, sejam corretivas ou preventivas.

Os resultados da aplicação das práticas são então avaliados, suscitando a implementação de melhorias quanto às práticas adotadas ou quanto aos seus padrões gerenciais, promovendo, assim, o aprendizado e a integração do sistema gerencial.

## 5. Características de uma prática de gestão

Uma boa prática deve possuir as seguintes características:

### Metodologia

Qual o método e as regras de funcionamento (o que?)

1

### Responsabilidade

Quem implanta, controla e mantém?

2

### Controle

Como é assegurada a execução conforme os padrões previstos na metodologia?

3

### Proatividade

Como são prevenidas e antecipadas situações indesejáveis?

4

### Abrangência

Onde a prática está aplicada?

5

### Continuidade

Desde quando e com que periodicidade está implantada?

6

### Refinamento

Como é avaliada e melhorada?

7

### Integração

Como é a relação entre as áreas e com partes interessadas, processos, práticas, estratégias e princípios?

8

### Resultados

Que benefícios trouxe após a implantação? O que melhorou?

9

## 6. Conclusão

Lendo este *e-book*, podemos dizer que aprendemos que:

**Sistema de Gestão** é um conjunto de práticas de gestão padronizadas, logicamente inter-relacionadas com a finalidade de gerir uma organização e produzir resultados.

Aprendemos também que todo **Sistema de Gestão** segue uma mesma estrutura, baseada na conhecida metodologia do PDCA, um ciclo que promove a melhoria contínua dos processos e, consequentemente, dos resultados das organizações.

O Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) da FNQ também possui um conceito de aprendizado contínuo como o ciclo do PDCA/PDCL e proporciona uma evolução dos diversos sistemas de gestão das organizações de forma mais organizada, objetiva e integrada.

Portanto, não perca o nosso próximo *e-book*, que tratará especificamente desse tema: o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG).

## 7. Sobre a FNQ

A Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) é um centro de referência em excelência em gestão. Nosso objetivo é disseminar conhecimento sobre as melhores práticas de gestão empresarial para aumentar a competitividade das organizações e do País.

Nossa missão é estimular e apoiar as organizações para o desenvolvimento e a evolução de sua gestão, por meio da disseminação dos Fundamentos e Critérios de Excelência, para que se tornem sustentáveis, cooperativas e gerem valor para a sociedade.

O trabalho da FNQ é baseado no Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), uma metodologia de avaliação, autoavaliação e reconhecimento das boas práticas de gestão. Estruturado em 13 Fundamentos e oito Critérios, o Modelo define uma base teórica e prática para a busca da excelência.

**Para saber mais acesse: [www.fnq.org.br](http://www.fnq.org.br)**

## Gestão do conhecimento na Embraer

07/12/2014

A 14ª edição do Fórum de Boas Práticas da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) foi realizada em novembro e teve como objetivo promover a troca de experiências em gestão e benchmarking com organizações reconhecidas no Prêmio Nacional da Qualidade® (PNQ) 2014. Uma das empresas que se apresentou foi a Embraer, com o case - “Gestão do Conhecimento”. Assista ao vídeo da palestra em: <https://youtu.be/yQfMJbqNiZY>

A Embraer possui mais de 19 mil funcionários, dos quais 89% ficam no Brasil, e atua em três segmentos: aviação comercial, executiva e defesa e segurança.

“Acreditamos que o conhecimento é um ativo intangível, que deve ser trabalhado nas organizações”, disse José Eduardo Carara Júnior, engenheiro de desenvolvimento do produto. “Não adianta ter o conhecimento se esse não for disseminado. É necessário algum foco ou objetivo para se trabalhar. E trabalhar com pessoas e processos é o que gera o diferencial da empresa”, conta. Para isso, a organização elaborou quatro etapas:

- Identificar;
- Desenvolver;
- Reter/proteger;
- Disseminar e utilizar.

### Foco na gestão do conhecimento

A Embraer possui processos em duas linhas de atuação: práticas estimuladas e práticas gerenciadas. “Se trabalharmos somente os processos, não conseguimos evoluir com a questão do conhecimento. É preciso trabalhar as pessoas junto com os processos”, disse José Eduardo. Nas práticas estimuladas, não há a obrigatoriedade, ou seja, a pessoa participa porque vê utilidade. “Começamos a trabalhar nessa vertente - práticas estimuladas - com áreas temáticas de conhecimento, como foco na geração e disseminação do conhecimento e no aprendizado”, conta José Eduardo.

Já as práticas gerenciadas possuem atividades com início e fim definidos, além de terem foco na aplicação e no registro do conhecimento, ou seja, na incorporação do conhecimento. “As práticas gerenciadas são metas que possuem começo, meio e fim e definem aonde queremos chegar”, explica José Eduardo. Além disso, há também a mentoria, que é a transferência de conhecimento de pessoa para pessoa; o storytelling, do qual se captura o conhecimento por meio de vídeos com grande know-how para que fique registrado na organização; e a gestão documental, que é a disseminação da informação certa com a qualidade certa.

### Reúso de conhecimento

A Embraer se preocupa com a segurança da informação e propriedade intelectual. Para isso criou as comunidades, que são grupos que compartilham conhecimento. “As comunidades de práticas, por exemplo, têm de ter o objetivo de melhorar determinado assunto. Elas integram as pessoas pelos assuntos, para terem diferentes pontos de vista, para trazerem uma riqueza e diversidade de informações”, explica José Eduardo.

Além disso, o gerente de Sistemas de Gestão da Embraer conta que a comunidade não é uma prática gerencial, que anda sozinha. É necessário ter outras ações em torno dela. “Na Embraer, existe a parte de Lições Aprendidas, de forma que o conhecimento é reutilizado e difundido para a organização”, explica.

Em todas as comunidades há um ambiente aberto para as outras comunidades. Para gerar confiança, as reuniões são presenciais e acontecem pelo menos uma vez ao mês.

As premissas das comunidades são:

- Voluntárias;
- criadas por assunto;
- número ideal de membros entre 20 a 40, para facilitar o conhecimento e integração de pessoas;
- o coordenador deve ser a referência técnica;
- devem ser integrada aos processos do dia a dia.

### Conhecimento na prática

Um exemplo do conhecimento que foi colocado em prática é o manual de práticas aeronáuticas, do qual tudo o que foi aprendido até agora está registrado nesse material, que é um know-how de aprendizagem. “Realizamos também o SETI (Seminário Embraer de Tecnologia e Inovação), que reconhece e prestigia trabalhos inovadores e de tecnologia. O SETI serve para fomentar, mobilizar e compartilhar trabalhos inovadores”, conta José Eduardo.

Para a implantação da gestão do conhecimento foi preciso um ano de discussão de como esse processo seria feito. “Discutimos as lições que seriam aprendidas, entendemos o contexto, adaptamos as aplicações, conectamos as ideias ao dia a dia da empresa, além de nos atentarmos aos indicadores, pois não podemos gerar metas que possam prejudicar o aprendizado, a base ou a qualidade”, explica José Eduardo. “E devemos sempre lembrar que a gestão do conhecimento tem a ver com as pessoas. Por isso, precisamos estar perto, entender a necessidade do dia a dia das pessoas”, finaliza.

## Tricampeã destaca-se em nova categoria do PNQ

18/11/2015

### Busca pela excelência é estratégia para imprimir boas práticas aos processos organizacionais

A **Eletrobrás Eletronorte** - Superintendência de Geração Hidráulica (OGH) (PA) mantém o grau de excelência e tem boas práticas reconhecidas no Prêmio Nacional da Qualidade® (PNQ) pela terceira vez. Com investimentos na Superintendência de Geração Hidráulica (OGH), a companhia consolida o trabalho contínuo realizado desde 2006. “O prêmio comprova que conseguimos manter a constância de propósitos e o padrão que já havíamos atingido, avançando ainda mais”, comemora Antônio Augusto Bechara Pardaul, superintendente da organização.

Destaque 2009 e 2010, a Eletronorte foi Premiada em 2011 e 2014 e reafirma o compromisso com a excelência com a conquista do prêmio Magna Cum Laude 2015, nova categoria do PNQ, que reconhece as organizações que são Premiadas por dois anos seguidos. “O Magna Cum Laude do PNQ representa a distinção máxima em excelência da gestão. Este prêmio de grande magnitude serve como resposta aos anseios da sociedade por uma gestão pública de qualidade. Todos nós da Eletronorte estamos muito orgulhosos com mais esta conquista”, explica o executivo.

**Liderança**

O desenvolvimento das lideranças com o objetivo de incentivar a cultura organizacional da Eletronorte faz parte do Projeto Transformação da Eletrobrás. A partir dessa iniciativa, a companhia consegue direcionar as atividades para que todas as suas unidades sigam os três princípios básicos de um sistema unificado e estabelecido: produção de energia limpa, integração e sustentabilidade.

A Diretoria de Operação da Eletrobrás Eletronorte é responsável pela avaliação dos resultados de todas as unidades. Assim sendo, é a área que estabelece e determina as principais diretrizes, seguindo padrões para que os processos gerenciais sejam estabelecidos e melhorados, para que haja envolvimento entre representantes de diferentes repartições. Dessa forma, as recomendações da Diretoria Executiva são atendidas conforme o Planejamento Estratégico Corporativo, a implementação do Plano de Atendimento a Emergências e a Gestão Local de Riscos, dentre outros mecanismos de governança.

**Estratégias e Planos**

As etapas do Planejamento Estratégico são coordenadas pela Presidência da Eletrobras Eletronorte, por meio da Coordenação de Planejamento e Sustentabilidade Empresarial. Responsável pela análise do ambiente interno, a Superintendência de Geração Hidráulica (OGH) avalia o desempenho das ações por meio da realização de workshops, da análise dos Relatórios de Avaliação do PNQ e dos resultados da Pesquisa de Clima Organizacional. Além disso, os requisitos das partes interessadas e as questões relacionadas ao desenvolvimento sustentável estruturam todas as estratégias e são considerados para a definição das metas dos indicadores de monitoramento.

**Clientes**

Ao acreditar que a satisfação dos clientes gera desenvolvimento para a companhia, a Eletronorte segmentou a contratação de energia em duas categorias: Ambiente de Contratação Regulada (ACR), em que os compradores são os prestadores de serviços públicos de distribuição e consumidores especiais, e Ambiente de Contratação Livre entre os agentes (ACL), em que os compradores são os consumidores livres e comercializadoras. Assim, a organização consegue analisar, sob os aspectos comerciais e técnicos, as principais necessidades e expectativas de seus clientes. Dessa forma, o incentivo ao bom relacionamento e o acompanhamento das transações permitem soluções rápidas eficazes, garantindo a excelência das relações e a satisfação dos consumidores.

**Sociedade**

A Eletronorte aposta em uma política de implementação de programas de compensação das alterações socioambientais elaborados em parceria com os órgãos oficiais. A partir deles, a companhia consegue solucionar os impactos negativos gerados para a sociedade e o meio ambiente. Um exemplo disso é o Programa Germoplasma Florestal, que conta com uma Unidade de Propagação e Conservação de Plantas, para produção de semente e mudas.

Destaque entre os programas desenvolvidos pela Eletronorte, a implantação dos Planos de Desenvolvimento Sustentável nos municípios ao redor da Usina Elétrica de Tucuruí prevê investimentos de R\$ 360 milhões em 20 anos, com obras de saneamento e construção de escolas e universidades, além de parcerias, que permitem a realização de cursos de capacitação profissional abertos à comunidade.

A partir dessas iniciativas, a companhia consegue alcançar significativa elevação dos níveis de escolaridade, com o incremento da capacitação profissional e melhoria da saúde pública, contribuindo

significativamente para a redução da mortalidade infantil e o aumento da expectativa de vida das localidades vizinhas.

### **Informação e conhecimento**

A Eletronorte desenvolveu um Código de Prática para Gestão da Informação para gerenciar a política de segurança da organização, que possibilita a disponibilização de dados on-line e diagnósticos que contribuem para a atuação proativa das equipes.

Os conhecimentos que sustentam o desenvolvimento das estratégias e operações, por sua vez, são identificados e desenvolvidos a partir da definição das competências organizacionais previstas pelas Escolas de Excelência do Portal de Educação Corporativa da Eletronorte e pela Universidade Corporativa das Empresas Eletrobras (Unise).

### **Pessoas**

Seguindo a filosofia de organização de trabalho baseada em equipes multidisciplinares, a Eletronorte garante aos colaboradores a autonomia para gerir processos e aperfeiçoá-los, de modo que as metas sejam alcançadas e as ferramentas de gestão aplicadas e assimiladas por todas as áreas da companhia.

Além disso, foi criado um Plano de Carreira e Remuneração (PCR), que é responsável pela identificação, a capacitação, o acompanhamento profissional, a avaliação de resultado e que oferece oportunidades e benefícios para os colaboradores que se destacam pelas competências organizacionais no desempenho de suas funções.

A organização estimula, ainda, a integração, a cooperação e a comunicação entre as equipes, promovendo, assim, eventos, ações de estímulo e benefícios para a força de trabalho, como campanhas de vacinação, prevenção e tratamento de dependência química e reeducação alimentar.

### **Processos**

A Eletronorte controla as boas práticas de gestão por meio da cadeia de valor da OGH, que prevê que os principais processos da organização são: Operação, Manutenção, Engenharia, Administração e Gestão Socioambiental. Sujeitos à adaptação e a ajustes conforme as mudanças de cenário interno e externo, esses processos são determinados de acordo com a viabilização das estratégias principais, por meio da gestão financeira, da cadeia de suprimentos, de pessoas e de treinamento e desenvolvimento, entre outros.

Dessa forma, é possível projetar e avaliar de forma assertiva o atendimento aos requisitos das partes interessadas e controlar os processos por meio dos indicadores e metas definidos no Plano Estratégico da OGH e desdobrados aos níveis operacionais.

### **Resultados**

Com uma liderança estruturada e consolidada, o Sistema de Gestão da OGH gera resultados significativos quanto ao aumento de receita, redução de custos, satisfação dos clientes. Destaca-se, também, no Índice de Disponibilidade de Geração de Energia Elétrica (ID) e pelo aumento do Resultado do Exercício em 153%, nos últimos três anos, propiciando o maior lucro das empresas do grupo Eletrobras, em 2014.

Além do PNQ, a Eletronorte é reconhecida entre as melhores instituições públicas para se trabalhar e destaca-se em outras premiações, como Prêmio SESI de Qualidade no Trabalho (PSQT), em 2010 e 2012.



# O jeito Volvo de ser

Para organizar seus Processos com base no MEG, a Volvo adota uma visão sistêmica da cadeia produtiva.

**VOLVO**

**A Volvo do Brasil adotou o Modelo de Excelência da Gestão® em 2003 e já sente as melhorias proporcionadas pela disseminação alinhada de objetivos. Ao participar pela primeira vez do PNQ, é Destaque em Processos.**

Por pertencer a uma organização de origem sueca, presente em 180 países e com mais de 101 mil funcionários espalhados em diversos pontos do planeta, a Volvo do Brasil pode aplicar as boas práticas testadas nesses locais, sob as mais diferentes condições. “Somos privilegiados por pertencer a um grande grupo que já trabalha com processos bem claros e definidos mundialmente”, avalia Carlos Morassutti, diretor de RH e Assuntos Corporativos da Volvo do Brasil.

Mas isso não explica por completo a posição estratégica conquistada pela operação brasileira. Além de nosso País ter se tornado um dos principais mercados de caminhões da Volvo, aqui têm se delineado soluções que ultrapassam as fronteiras e ganham as operações do mundo inteiro. “Somos um importante elo no sistema industrial global da Volvo”, diz Tommy Svensson, presidente da Volvo do Brasil. Especialmente no caso do conhecimento técnico, muito tem sido produzido e exportado para as demais partes do Grupo.

Um exemplo de solução local são as células de trabalho das fábricas, formadas por equipes autogerenciáveis, conhecidas como EAGs. “As equipes possuem poderes para determinar o ritmo e a velocidade do trabalho, dominam o processo do começo ao fim e, portanto, podem identificar os déficits com muito mais facilidade. Nós damos autonomia para as pessoas, com toda a responsabilidade que isso implica”, conta Carlos Morassutti.

A busca da excelência já faz parte da história da Volvo e marca os mais diferentes aspectos da empresa. A decisão de adotar o Modelo de Excelência da Gestão®, feita em 2003, veio como parte de uma estratégia de disseminar a visão sistêmica a todo o negócio. E os resultados positivos já estão aparecendo.

Neste ano, a Volvo foi considerada “A melhor empresa para se trabalhar” no Brasil, além de ser apontada como a melhor companhia do setor automotivo em 2007 e 2008, segundo as revistas Exame/Você S.A. No levantamento da revista Carta Capital, ficou entre as empresas mais admiradas do Brasil.

CARLOS MORASSUTTI

“

Sabemos que a definição das estratégias, no papel, pode ser maravilhosa. Mas quem dá vida aos sonhos são as pessoas. Elas precisam acreditar.

”

## Coerência do começo ao fim

*The Volvo Way*, ou “jeito Volvo de ser”, é a filosofia interna da organização, que descreve seus valores, a cultura corporativa e a forma de trabalho. Essas diretrizes fundamentais estão presentes em todas as instâncias da Volvo e marcam a forma de condução dos seus Processos.

O Grupo Volvo possui equipes responsáveis pelos macroprocessos (AB Volvo), que atuam como fóruns de discussão internos. O objetivo é definir e coordenar o desenvolvimento comum dos principais processos do negócio. Aplicados nas diversas operações mundiais, são classificados em *management process*, *main process* e *support process*. A Volvo do Brasil deve seguir os macroprocessos globais e estabelecer os seus subprocessos, de acordo com as particularidades locais.

Na ordenação de todos os projetos, desde 1995 a Volvo utiliza o *Guide – Global Development Process* (GDP) como forma de gerenciamento de seus processos, em todas as unidades. A sistemática está estruturada em *Gates*, cuja aplicabilidade é determinada de acordo com a classe do projeto, para que se possa evoluir para a fase seguinte.

Um grande avanço na utilização desse sistema, apontado como fruto dos estudos realizados rumo à Excelência segundo os padrões da FNQ, foi o estudo, a partir de 2005, do impacto gerado à sociedade, já nas fases iniciais de qualquer projeto, no seu planejamento embrionário. Assim, é possível saber antecipadamente se a ação respeitará os valores fundamentais da companhia: segurança, qualidade e respeito ao meio ambiente.

## Exportando conhecimento

Nos processos fabris, a Volvo do Brasil orgulha-se de ser considerada uma “escola” junto às demais empresas do Grupo. É comum a exportação de conhecimento, principalmente técnico, ligado à forma de organização da produção. Em 1999, foi iniciado um intenso trabalho voltado à disseminação da “Mentalidade Enxuta” ou *Lean Production*. O amadurecimento desse projeto resultou na criação do Sistema Industrial Volvo (SIV), uma ferramenta de gestão que propõe implantar conceitos, ferramentas e técnicas de produção enxuta para atingir um desempenho superior. A tecnologia de estruturação do conhecimento e treinamento brasileira é tida como modelo e contribuiu para a criação do *Volvo Production System* (VPS) que já está sendo largamente implementado em todas as unidades fabris do Grupo. O Brasil dá o exemplo para as demais companhias ao redor do mundo, principalmente quanto às unidades fabris de caminhões.

## Ação junto aos fornecedores

Outro avanço nos processos internos pode ser observado na Área de Compras. Em 2006, foram implementados os *Business Review Meeting*, encontros anuais cujo objetivo é aumentar a confiabilidade e o desempenho da cadeia de fornecedores. Nas reuniões, são analisados os indicadores de performance (*Supplier Score Card*) a fim de estabelecer melhorias e discutir novos negócios. Promover o relacionamento, por meio de Pedidos de Compra para Contratos com prazos mais longos, foi a solução para assegurar a disponibilidade. Atualmente, mais de 85% do volume total comprado é realizado com fornecedores por meio de contratos de longo prazo. A possibilidade de se tornar um fornecedor global Volvo é outro estímulo importante. Até o momento, 18 fornecedores se enquadram nesta condição.

**Buscar a excelência é um exercício diário que faz parte da essência da gestão na Volvo do Brasil e inspira a renovação permanente.**



TOMMY SVENSSON

“

Os veículos e componentes produzidos no Brasil têm qualidade global e são bem recebidos nos mercados mundiais mais exigentes.

”

## Prêmio global

No caso dos processos de controles financeiros, o reconhecimento do trabalho desenvolvido no Brasil também é significativo. Em 2007, por exemplo, a operação instituiu a ferramenta *Management Internal Control* (MIC) para estabelecer o gerenciamento dos riscos nas operações financeiras relativas às necessidades operacionais e de investimentos. O sucesso foi além das fronteiras.

A área de Finanças e Controle de Negócios conquistou um importante prêmio na organização, o *Cash Cow*. Além do superávit de caixa, foi destacada a iniciativa brasileira de otimizar os processos internos relativos ao fluxo financeiro.

# Sucesso é atender às necessidades

FOTOS: AGENCIA BRASAL

Visitas, treinamentos na fábrica e pesquisas de satisfação aprimoram os vínculos e definem os clientes como parceiros.



## Destaque PNQ 2008 - Clientes, a Brasal Refrigerantes consolida a sua escalada rumo à excelência em gestão.

Há cinco anos, a Brasal Refrigerantes adotou o Modelo de Excelência da Gestão® da Fundação Nacional da Qualidade. Desde então, foi classificada como Destaque por três anos consecutivos. Em 2008, o reconhecimento veio no Critério Clientes, posição que já havia alcançado em 2006.

“Nosso êxito está apoiado no MEG e nas pessoas que fazem parte da empresa”, afirma Osório Adriano Neto, presidente da Brasal Refrigerantes, uma das franquias mais ativas da Coca-Cola no Brasil. O executivo ressalta que o cultivo das relações com todas as partes interessadas tem gerado bons resultados para a empresa, tanto em reconhecimento público quanto nos índices de competitividade.

A Brasal detém 75% de participação de *share* de valor no mercado dentro de sua área de atuação. Ou seja, de cada R\$ 100 gastos com refrigerantes, R\$ 75 ficam com a Brasal. “Nosso propósito é continuar na liderança a partir de uma maior oferta de produtos e serviços”, informa Osório Adriano Neto, presidente da empresa.

A importância que a Brasal direciona aos clientes explica o êxito no Prêmio Nacional da Qualidade®. A empresa oferece apoio, suporte e treinamento diferenciado a cada um dos pontos de vendas que comercializa suas marcas. A parceria rende frutos tanto para a Brasal como para seus clientes, que oferecem um atendimento qualificado aos consumidores e têm a possibilidade concreta de expandir seus próprios negócios. “Não é coincidência ser duas vezes Destaque no critério Clientes. A Brasal atende a 21 mil pontos de vendas, quase diariamente, e trabalha para melhorar ainda mais a qualidade do seu atendimento. Além das práticas do negócio, procuramos conhecer e entender as reais necessidades daqueles que

comercializam nossos produtos”, analisa Osório Adriano Neto.

Fundada em 1989, a Brasal tem sede em Taguatinga, cidade satélite do Distrito Federal, onde ocupa um terreno de 83 mil m², com 45 mil m² de área construída e sete linhas de produção com capacidade para fabricar e envasar mais de 6 milhões de caixas unitárias por mês. Até o momento, conta com duas filiais, nos municípios goianos de Catalão e Formosa, mas já investe na construção de uma nova planta no Estado de Goiás.



**Osório Adriano Neto, presidente da Brasal Refrigerantes**

## CRITÉRIO CLIENTES

A realização de pesquisas frequentes é uma das ferramentas mais estratégicas no atendimento às necessidades do cliente.

“O desenvolvimento de uma ação só se sucede depois de uma análise criteriosa das reais demandas do cliente. Contamos com a parceria de um instituto de pesquisa para saber das necessidades de cada um dos nossos segmentos e percebemos que há alternâncias ao longo do período, dependendo do estágio de desenvolvimento do negócio desse cliente”, diz Osório Adriano Neto.

Essa percepção permite uma maior aproximação e o planejamento de ações específicas para cada segmento, uma vez que há empreendimentos com características bem distintas. “Alguns clientes se voltam à diversão, outros possuem semelhanças que os aproximam de restaurantes. Para cada um deles oferecemos produtos e até embalagens diferentes”, completa o presidente da Brasal.

## Satisfação e confiança são pressupostos no relacionamento da Brasal com seus clientes, vistos como parceiros do negócio.

O foco da organização é o estabelecimento de parcerias e, para isso, a Brasal adotou os seguintes programas:

- **Visitas ao mercado:** uma equipe de 185 vendedores e 25 coordenadores realiza diariamente 3.000 visitas para checar as necessidades dos clientes, as novas tendências de mercado e dar um *feedback* sobre as atividades de comercialização e distribuição.
- **Centro de Negócios:** é um espaço de treinamento onde diariamente são recebidos 32 clientes, convidados pelos coordenadores de vendas. O transporte é oferecido pela Brasal. Na fábrica, eles têm a oportunidade de visitar a área industrial e o processo produtivo. Posteriormente, é oferecido um treinamento em técnicas de vendas no varejo, e realizada a visita aos ambientes cenográficos, que representam os quatro subcanais de mercado: bar, padaria, mercado e loja de conveniência.
- **Pesquisa de Satisfação de Clientes:** por meio de pesquisa quantitativa, realizada anualmente, a Brasal monitora a imagem dos serviços prestados ao *trade*, e avalia o grau de satisfação em relação a esses serviços. Razão pela qual é considerada *benchmark* para o mercado.
- **Pesquisa de Execução de Mercado:** avalia os serviços executados pela equipe de vendas, que recebe parte do salário variável de acordo com o resultado desta avaliação.
- **Sistema de Atendimento ao Revendedor:** tem por objetivo facilitar o contato dos clientes com a empresa e monitorar o relacionamento com a organização. A Brasal também dispõe de uma linha telefônica 0800 para atendimento aos clientes.
- **Fortalecendo o Vínculo com a Comunidade:** o Programa de Visita à Fábrica cria um forte vínculo empresa-comunidade ao receber, anualmente, 13.000 crianças em suas dependências. Além de fornecer o transporte, a empresa conta com uma equipe exclusivamente dedicada ao programa, que apresenta o processo produtivo, oferece lanche, brindes e realiza brincadeiras.

### Projetos de sustentabilidade também favorecem a imagem dos clientes

A política de sustentabilidade está expressa no Mapa Estratégico da Brasal. Os processos e as instalações atendem à legislação ambiental e sanitária, e as atividades internas são geridas considerando a preocupação com os possíveis impactos no meio ambiente.

A empresa faz constantes investimentos na melhoria dos processos industriais, que visam, inclusive, à redução do uso de recursos não-renováveis e renováveis. O sistema de gerenciamento de energia, em atividade desde 1998, permitiu economias de 15% a 20% no consumo de energia elétrica a cada ano, e o sistema de refrigeração indireto, implantado em 2004, reduziu pela metade o uso dos compressores de amônia, além de restringir a cerca de 25% a necessidade de uso deste gás. O reaproveitamento da água é promovido em diversos processos e permitiu economias de até 22%.

O programa Gestão Socioambiental das Águas, parceria entre a Brasal, Agência Nacional de Águas, Fundação SOS Mata Atlântica e Associação Amigos do Futuro, é outra ação ambiental proativa e inovadora da empresa. O objetivo é monitorar a qualidade dos cursos d'água da bacia hidrográfica da região, treinando e capacitando voluntários das comunidades vizinhas para a continuidade do programa.

Outro projeto inovador é o “PET Vazia, Coração Cheio”, desenvolvido em parceria com a associação dos panificadores do DF. Consiste na troca de garrafas PET, de qualquer marca, por pães nas padarias conveniadas. O material PET coletado é doado para a Cooperativa de Catadores 100dimensão, do DF, que o utiliza como matéria-prima na fabricação de sofás e camisetas, entre outros materiais, ou o comercializa com recicladores finais. Em 2007, foram distribuídos mais de 150 mil pães. Participam do projeto cerca de 50 padarias.

**Britaldo Soares**  
*Presidente do Grupo AES Brasil e Brasileira,  
 holding da AES Eletropaulo*

## **AES Eletropaulo**

### PERFIL

#### Nome da empresa:

AES Eletropaulo - Eletropaulo  
 Metropolitana Eletricidade de São  
 Paulo S.A.

#### Endereço:

Rua Lourenço Marques, 158  
 CEP 04547-100 - São Paulo (SP)

#### Site:

[www.eletropaulo.com.br](http://www.eletropaulo.com.br)

#### Data de fundação:

7 de abril de 1899

#### País de origem:

Brasil

#### Capital:

Misto

#### Sector de atuação:

Energia elétrica

#### Principal executivo:

Britaldo Soares, presidente

#### Composição acionária:

AES Elpa - 30,97%; União - 7,97%; Cia.  
 Brasileira de Energia - 4,44%; BNDES -  
 0,44%; e free float - 56,18%

#### Porte:

Grande

#### Forma de atuação:

Capital aberto

#### Número de unidades/ filiais por Estado:

Atende 24 cidades da Região  
 Metropolitana de São Paulo.

#### Faturamento em 2007:

R\$ 11,3 bilhões (receita bruta)

#### Total da força de trabalho:

4.377 empregados (outubro/2008)

#### Histórico da premiação FNQ:

Finalista do PNQ 2008

# A estratégia é de todos

Com apenas três anos de aplicação do MEG e Finalista do PNQ 2008, a AES Eletropaulo tem um objetivo: ser a melhor distribuidora elétrica do Brasil.

**O MEG foi adotado na AES Eletropaulo em 2005. Parece pouco tempo, mas foi o suficiente para colocar o planejamento estratégico como uma peça acessível aos seus 4.377 colaboradores.**

A comunicação do planejamento estratégico, um dos critérios da excelência em gestão, tomou contornos inusitados na AES Eletropaulo. Do presidente ao pessoal de campo, todos os colaboradores passaram o mês de novembro em treinamento para ter absolutamente alinhada a meta da empresa: ser a melhor distribuidora de energia elétrica do Brasil. A operação movimentou diariamente centenas de colaboradores de várias áreas, em grupos multidisciplinares para facilitar a interação. A atividade incluiu ainda aspectos lúdicos, que destacaram a importância de cada um para atingir a meta. "Quando se trabalha com mais de 4.300 pessoas, o objetivo precisa ser fácil e claro para todos", afirma Britaldo Soares, presidente do Grupo AES Brasil e Brasileira, controladora da AES Eletropaulo.

Ser a melhor distribuidora, explica ele, é atender a diversos indicadores que têm reflexo direto no desempenho da empresa, em todos os aspectos: econômico-financeiro, técnico, social, ambiental. Seguir padrões de segurança, buscar economia de energia, oferecer um bom atendimento são garantias de satisfação dos clientes e menos custos desnecessários. E o modelo de gestão do negócio tem tudo a ver com essa trajetória. A posição de Finalista do PNQ 2008 mostra que a AES Eletropaulo está conseguindo alinhar as pessoas, seguir processos e atender às partes interessadas no negócio. "Nossos valores oferecem a direção e a meta. Mas é importante ter uma avaliação externa, independente, dando o reconhecimento pelo avanço e as sugestões para fazermos melhor. Temos um novo desafio para 2009", anuncia.

**Perfil**

A AES Eletropaulo distribui energia elétrica para 16,5 milhões de habitantes, população residente em 24 municípios da Região Metropolitana de São Paulo (capital inclusive). A área de concessão abrange 4.526 km<sup>2</sup> da região socioeconômica mais importante do País, com 5,5 milhões de unidades consumidoras. Em 2007, os clientes cativos consumiram o equivalente a 34,7% do consumo estadual e a 10,6% do nacional.

**Maior distribuidora de energia elétrica em faturamento da América Latina, com R\$ 11,3 bilhões em 2007, a AES Eletropaulo possui capital aberto e nível 2 de governança corporativa na Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa). Atua em um mercado de concessão, exclusivo e regulado pela Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel) por meio da Resolução 456/2000, que aborda as responsabilidades da distribuidora, qualidade do fornecimento de energia, aspectos comerciais e direitos e deveres dos clientes.**

**VISÃO**

Ser a melhor distribuidora de energia elétrica do Brasil.

**MISSÃO**

Satisfazer a sociedade por meio da prestação de serviços e soluções em energia, atuando de maneira segura e socialmente responsável.

**Governança corporativa de nível 2**

A governança da AES Eletropaulo é submetida à AES Corp. para apreciação e aprovação, como forma de garantir a sua integridade, principalmente em relação aos aspectos legais, contábeis e éticos adequados aos padrões mundiais. O foco é a criação de valor para as partes interessadas. Em 2004, a empresa comemorou sua entrada para o nível 2 de Governança Corporativa da Bovespa, realização que faz parte de um processo de crescente transparência com relação a seus públicos.

O comprometimento da liderança tem um papel fundamental para o êxito de uma gestão baseada na excelência e a AES Eletropaulo sabe disso. "Temos o presidente do grupo no Brasil 100% comprometido com as práticas de gestão. Ele é o primeiro disseminador na organização. A partir dele, o compromisso desce aos demais níveis de liderança. Quando se tem esse corpo formado, o conceito da gestão flui aos outros colaboradores", explica Cibele Castro, vice-presidente de Recursos Humanos da AES Brasil.

O conjunto de valores e princípios organizacionais da AES Eletropaulo está expresso em sua Visão, Missão, Valores, Código de Ética e Conduta nos Negócios e Princípios Empresariais. A cada novo ciclo do planejamento estratégico esse conjunto de valores é revisado.

**VALORES**

- Segurança em primeiro lugar
- Agir com integridade
- Honrar compromissos
- Buscar a excelência
- Realizar-se no trabalho

**Os líderes devem reagir rapidamente aos desafios, disseminar a cultura da empresa e gerenciar os colaboradores para o alcance das metas e de satisfação no trabalho.**

A ética, um dos principais valores da empresa, transformou-se em compromisso com o Guia de Valores da AES – das Palavras às Ações, nome interno do Código de Ética e Conduta nos Negócios – conjunto de normas, preceitos e recomendações que garantem maior transparência e coerência às ações do Grupo. Além do guia, há ainda o *AES Helpline*, canal para dirimir dúvidas ou fazer denúncias sobre desvios de conduta, acompanhamento de processos e tratamento dos casos manifestados.

Os potenciais líderes identificados internamente são desenvolvidos com base nas competências gerenciais da AES Corp. e preparados pelo Programa de Desenvolvimento de Lideranças (PDL), com 50 horas de duração em regime de imersão. Outro programa é o *Emerging Leader Program*, que visa desenvolver os líderes para a gestão de pessoas e de negócios no modelo da AES Corp.. Ainda como plano de desenvolvimento são propostos *job rotation*, indicações para missões no exterior, preparação em idiomas e programa de educação continuada. A avaliação dos líderes é realizada anualmente pelo Sistema de Avaliação de Desempenho 360°.

O desempenho operacional e estratégico da AES Eletropaulo é avaliado por meio de uma série de eventos periódicos, que envolvem todos os níveis hierárquicos, constituindo um Sistema Gerencial que possibilita a integração e análise das informações.



**Centro de Operações do Sistema: a AES Eletropaulo tem o menor índice de frequência de interrupções no fornecimento de energia entre as distribuidoras brasileiras.**

## Visões atualizadas de curto e longo prazos

O Planejamento Estratégico tem como ponto de partida os resultados do plano *Xstrategy* do Grupo AES Brasil. Esse processo anual conta com a participação de todas as lideranças que se reportam diretamente ao presidente do Grupo. Nele, são realizadas análises do ambiente externo e interno. O resultado permite (realinhar a visão de longo prazo). O planejamento estratégico é desenvolvido durante o primeiro semestre do ano, como forma de direcionar e fortalecer o desempenho organizacional e a posição competitiva, a curto e longo prazos (de 1 a 5 anos).

As metodologias adotadas para apoiar a avaliação e a definição das estratégias contemplam análise dos ambientes externo e interno e consolidação das análises realizadas no *Xstrategy*, modelagem econômico-financeira, projeção e validação de cenários, entre outras. Vale lembrar que a AES Eletropaulo trabalha num ambiente extremamente regulado, cujas diretrizes são emanadas pela Aneel, sendo ainda acompanhada pela Agência Reguladora de Serviços de Energia de São Paulo (Arseps).

A comunicação dos planos é um fator importante para o seu sucesso. “Trabalhamos para integrar a empresa, para que todos a vejam como ela é: horizontal, e não vertical. Devemos ter a crença de que dá para fazer sempre melhor e ter a disciplina para fazer”, diz o diretor de Estratégia e Gestão, Sérgio Werneck.



Trabalhamos fortemente para integrar a empresa, para que todos a vejam como ela é: horizontal, e não vertical.



### Para selecionar os indicadores de desempenho, a empresa considera os seguintes aspectos:

- Visão, Missão, Valores, Código de Ética e Conduta nos Negócios e Princípios Empresariais
- Necessidades das Partes Interessadas
- Mapeamento dos Processos
- Business Plan, Planejamento Estratégico

### A definição dos indicadores é estabelecida por uma cadeia de valoração dentro da organização, constituindo um sistema de monitoramento baseado em fatos, dados e informações contemplados no Mapa Estratégico, que leva em conta:

- Relevância e pertinência do indicador
- Relação entre custos para a manutenção do indicador e sua utilização / eficiência
- Eficácia do indicador quanto ao entendimento dos resultados obtidos face aos resultados esperados
- Periodicidade de obtenção, de forma a garantir consistência e relevância à gestão do negócio

A medição abrange, além de aspectos financeiros, a satisfação de clientes e colaboradores, processos internos, apoio comunitário, desempenho operacional, avaliação dos fornecedores, segurança e outros.

## Todos os caminhos levam a eles

A AES Eletropaulo atua em um mercado de concessão, exclusivo e regulado pela Aneel por meio da Resolução 456/2000. Com base nesta regulamentação e visando assegurar a realização do *Business Plan* e do Planejamento Estratégico, a empresa segmenta o mercado e os clientes por grupos e tipos. Ao todo, são 16,5 milhões de pessoas! Os clientes corporativos, por sua vez, representam cerca de 35% do faturamento e seus movimentos podem afetar significativamente os resultados da empresa. “Este é o nosso esforço prioritário: elevar os índices de satisfação dos clientes”, afirma o presidente Britaldo Soares.

Para medir a satisfação dos clientes, avaliar a fidelidade e identificar motivos de insatisfação, existem duas pesquisas: a Pesquisa de Satisfação de Clientes Residenciais, da Abradee, e a Pesquisa Aneel de Satisfação do Consumidor.

O Conselho de Consumidores, integrado por representantes dos clientes, do Procon e da Comissão de Serviços Públicos de Energia, realiza reuniões mensais de caráter consultivo, a fim de orientar, analisar e avaliar os serviços e a qualidade do atendimento. A AES Eletropaulo também adota os recursos de Inteligência Competitiva para a coleta de informações internas e de mercado.

Como contribuição para a sociedade, a empresa, em parceria com a Fundação Getúlio Vargas, criou o Sinalizador da Produção Industrial (SPI), indicador econômico que mostra a tendência do nível da atividade industrial no Estado de São Paulo. O SPI pode antecipar ou identificar informações relevantes da conjuntura econômica, dada a correlação entre consumo de energia e produção industrial.

Reclamações, sugestões e solicitações são recebidas por diversos canais de relacionamento, definidos de acordo com a estratégia empresarial e adequados às determinações legais. Na prática, esses canais estão organizados pela segmentação de mercado, grupos e tipos de clientes, fatores geográficos e representatividade dos municípios. Pela característica do serviço, em várias atividades há a interação do cliente com os colaboradores (leitura de medidores, entrega de conta, execução de serviços na rede, entre outras). As reclamações formais dispõem de diversos canais, inclusive Ouvidoria e Assessoria de Imprensa.

CLIENTES

## O SPI auxilia no planejamento do setor produtivo e permite à AES aprimorar o nível de conhecimento dos clientes industriais.



FOTOS: ACERVO AES ELETROPAULO

### Casa de Cultura e Cidadania: presença na comunidade.

## Meio ambiente, cultura e bem-estar social

A AES Eletropaulo também faz a gestão socioambiental de suas atividades, identificando aspectos de seus produtos, processos, instalações e serviços que possam gerar impacto sobre os ecossistemas e à sociedade. Para isso, conta com o Sistema de Gestão Integrado de Segurança e Saúde Ocupacional (SGSSO) e de Gestão Ambiental (SGA), este último em conformidade com a ISO 14001:04.

Ações sociais dispõem de ações estruturadas, como o Programa de Eficiência Energética, pelo qual a empresa investe 0,5% do faturamento líquido em escolas, creches, hospitais e outras instalações. O Programa de Regularização de Ligações em comunidades de baixa renda é outro projeto inovador. Ele alia a formalização no fornecimento de energia com a redução de perdas nas residências. Ainda na área social, a Casa de Cultura e Cidadania, em Osasco-SP, é um bom exemplo do papel da empresa na comunidade, ao oferecer atividades circenses e meios de inclusão profissional para mães e crianças de regiões carentes. “O nosso papel é transformar a realidade nos locais onde estamos inseridos”, define Marcia Magno, diretora de Comunicação e Responsabilidade Social.

SOCIEDADE



**Capacidade, experiência e conhecimento compõem a dimensão humana dos ativos intangíveis.**

### Busca, desenvolvimento e multiplicação

A AES Eletropaulo vale-se de dados da Abradee e Aneel para reunir informações referenciais de excelência e de concorrência (*benchmarking*). Essas informações comparativas ajudam a promover a melhoria do desempenho global da organização. “Ao adotar o *benchmarking*, olhamos para fora e aproveitamos as melhores práticas. Com isso, colocamos um desafio para as áreas”, explica Wendel Cota, gerente de Qualidade da Gestão AES Brasil. Sérgio Werneck complementa: “Com o *benchmarking*, estabelecemos metas, entendemos o que está por trás daquele bom resultado e promovemos melhorias de grande impacto no desempenho da empresa.”

Os ativos intangíveis têm papel importante em uma organização. Na AES Eletropaulo, eles são avaliados segundo as tendências mercadológicas (novos serviços, demandas e soluções integradas), tecnológicas (novos equipamentos e processos) e administrativas (novos modelos de gestão e demandas dos recursos humanos). A política de RH tem como princípio identificar, desenvolver e reter os profissionais que detêm conhecimentos especializados e que dominam tecnologias estratégicas para o negócio. Para isso, o programa de educação continuada conta com oferta de MBA, mestrado, pós-graduação e cursos de especialização.

### As 12 Rotas Tecnológicas das idéias

- 1 Geração
- 2 Gestão de Ativos
- 3 Gestão do Trabalho
- 4 GIS (Sistema de Informações Georreferenciadas)
- 5 Medição e Qualidade de Energia
- 6 Meio Ambiente e Segurança
- 7 Mercado
- 8 Novas Tecnologias (equipamentos, materiais e sistemas)
- 9 Perdas
- 10 Proteção, Automação, Supervisão e Controle
- 11 Serviço a Clientes
- 12 Transporte de Energia e Transformação

## O planejamento estratégico é o principal instrumento para orientar as decisões de investimentos em ativos intangíveis.

As práticas de gestão para o desenvolvimento de novas tecnologias vêm sendo realizadas desde 1999, por meio do Programa de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). As idéias são identificadas por um canal de comunicação na intranet, de livre acesso. Os esforços de P&D são dirigidos para idéias alinhadas com os projetos em curso, seguindo-se assim a 12 Rotas Tecnológicas (veja box).

A imagem da empresa no mercado é um ativo intangível que favorece relacionamentos e facilita negócios. Na AES Eletropaulo, a imagem é reforçada por um posicionamento baseado nos Valores da AES Corp. e na transparência do relacionamento com todos os seus *stakeholders*. Exemplo dessa postura é o Relatório de Sustentabilidade, elaborado de acordo com os indicadores da *Global Reporting Initiative (GRI)*, que expressa de maneira equilibrada o desempenho econômico-financeiro e socioambiental da distribuidora.

### Ativos intangíveis na AES Eletropaulo

- Humano (capacidade, experiência, conhecimento)
- Mercado (marca, clientes, relacionamento)
- Infra-estrutura (sistemas diversos e cadastro de clientes)
- Tecnologia (P&D com foco em processos e produtos)

## Integração, cooperação e comunicação

As pessoas são um foco importante no modelo de gestão. Tanto que, na ocorrência de novas vagas na AES Eletropaulo, a prioridade de preenchimento é dos próprios funcionários. No processo seletivo externo, a área de RH utiliza *network* ou consultorias especializadas. Mesmo assim, há um grande envolvimento do requisitante. A AES Eletropaulo também recruta, por meio de entidades especializadas, profissionais portadores de deficiência para todas as suas vagas.

O Programa de Integração aborda os valores da AES, informações institucionais, Código de Ética e *Compliance*, políticas de segurança, qualidade e meio ambiente e ainda plano de benefícios. “Quando a pessoa se localiza no mapa estratégico da empresa, ela sabe exatamente o que fazer para cumprir a missão, realizar a visão e fazer a prática de gestão acontecer”, diz a vice-presidente de Recursos Humanos da AES Brasil, Cibele Castro. Integração, cooperação e comunicação são competências prioritárias para a gestão de pessoas. Para tanto, o Programa de Desenvolvimento de Lideranças (PDL) tem um módulo específico para desenvolvimento da comunicação eficaz e gestão de equipes de alto desempenho. A organização conta ainda com times multidisciplinares, que têm participação ativa e permanente da força de trabalho, aspecto indispensável ao aprendizado organizacional. “Esse é um dado importante no treinamento dos colaboradores: ele é dado por multiplicadores, que se deslocam do local de trabalho para promover a integração”, afirma Cibele Castro. A AES Eletropaulo utiliza multiplicadores titulares e suplentes. “Os titulares são todos executivos, diretores ou gerentes”, acrescenta o diretor Sérgio Werneck.

**O treinamento deve impactar diretamente a qualidade dos serviços com novas técnicas, melhoria de procedimentos, redução de custos e tempos de ciclo.**

CIBELE CASTRO

“

Quando a pessoa se localiza no mapa estratégico da empresa, ela sabe exatamente o que fazer para cumprir a missão, realizar a visão e fazer a prática de gestão acontecer.

”

O Grupo AES adota desde 2001 a avaliação de cargos por pontos (metodologia *Hay*). Essa metodologia classifica, avalia e distingue os cargos em níveis salariais (*grades*), conforme o grau de responsabilidade a eles atribuído. A avaliação é feita pelo modelo de Avaliação de Desempenho 360° e o resultado, discutido em Comitês de *People Review*, que equalizam as avaliações e as passam aos colaboradores em sessões de *feedback*. O Sistema de Avaliação de Desempenho indica as necessidades de treinamento para os colaboradores de todos os níveis. Há ainda o Programa *Leader Teacher*, pelo qual os executivos repassam conhecimentos e experiências para grupos de colaboradores.

A saúde dos profissionais também é uma preocupação da empresa, que mantém procedimentos de identificação dos perigos e fatores de risco relacionados à saúde ocupacional, segurança e ergonomia. Implantado em 2005, o Sistema de Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional (SGSSO), com base na OHSAS 18001, é voltado totalmente a esse universo. O programa PCMSO, por sua vez, traz novos conceitos aos colaboradores, como vacinações, informativos de saúde e cursos de atualização para os profissionais da área de Saúde Ocupacional. Há ainda o Programa de Ginástica Laboral, realizado em toda a empresa.

A identificação dos fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e a motivação das pessoas é feita pela área de Recursos Humanos por meio de três pesquisas anuais: Pesquisa Anual da AES, “Melhores

Empresas para Você Trabalhar”, promovida pelas revistas Exame e Você S/A e a FIA, e pesquisas internas com grupos focados.

A Pesquisa Anual *AES Corp.*, realizada com toda a força de trabalho, visa adesão aos valores organizacionais e comparação interna entre as empresas da AES. Os resultados dão base para ações de melhoria, incluídas no Plano Estratégico. Fora do ambiente de trabalho, a empresa oferece atividades extensivas a familiares (festa de fim ano, rodeio, corrida e caminhadas de rua, entre outras). A companhia dispõe ainda do Programa de Apoio Pessoal (PAP), que oferece aos empregados e seus familiares atendimento em questões sociais, jurídicas, psicológicas e orçamentárias.



**Fornecedores: parceiros que carregam a imagem da AES Eletropaulo.**

## PROCESSOS

### Mapeamento necessário

O conjunto de características dos processos é definido pelo Mapeamento de Processos, que contempla a elaboração de relatórios, manuais, procedimentos, instruções, metodologias e diversos outros processos. A existência de padrões de trabalho mantém os principais requisitos sob controle. As melhorias e inovações são desenvolvidas de diversas maneiras, como percepção de não-conformidades, ações preventivas, Pesquisa & Desenvolvimento, entre outros recursos, e as melhores práticas resultam na implantação de projetos pilotos. A adoção dos requisitos de diversos Sistemas de Gestão também é considerada importante para a melhoria do desempenho dos processos.

A AES Eletropaulo busca tornar os seus fornecedores em parceiros de negócio. Eles atuam diretamente nos processos da empresa e são comprometidos com os valores e diretrizes organizacionais. No caso de materiais e serviços, uma base sólida de fornecedores sustenta a operação. A Gestão Integrada da Cadeia de Suprimentos é o modelo que permite ter uma visão sistêmica de todos os processos relacionados a suprimentos e suas interfaces com outras áreas. “O parceiro representa muito para a reputação da AES Eletropaulo. Iniciamos um projeto em que todos eles terão alguns critérios mandatórios na relação com a AES. Por exemplo, a erradicação do trabalho infantil, o respeito à diversidade. Estamos atuando na mudança da cultura”, informa Cibele Castro. A Gestão Integrada da Cadeia de Suprimentos compreende a gestão de fornecedores, compras e demanda/ logística.

Em termos econômico-financeiros, a AES Eletropaulo gerencia sua sustentabilidade econômica durante o Ciclo Empresarial e o Processo de Planejamento. O modelo de projeção de longo prazo, utilizado desde 1998, possui dados históricos atualizados mensalmente e projetados até o ano de 2027, período de concessão da empresa. O modelo recebe constantes melhorias e permite monitorar o valor da empresa ao longo do tempo, simular opções de estrutura de capital e gestão de fluxo de caixa, avaliando riscos e cenários econômicos.

A empresa segue mensalmente um cronograma de encerramento para apuração de resultado, com destaque para demonstrações financeiras para a legislação brasileira (3º dia útil), para legislação norte-americana (5º dia útil) e geração de KPIs até o 7º dia útil, com relatório das principais variações até o 9º dia útil. Essas informações visam atender às exigências da CVM, Aneel, legislação americana *Sarbanes-Oxley* e disposições da Lei das S/A, além de outras normas do mercado de capitais. O papel dos acionistas e da administração na definição dos níveis esperados de desempenho econômico-financeiro ocorre por meio do Conselho de Administração, responsável pela aprovação do planejamento e das questões estratégicas da empresa.

BRITALDO SOARES

“

Precisamos exigir excelência todos os dias. Não temos opção fora da excelência.

”